تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان

إعداد
عمر علي محمد لبابنة

المشرف
الدكتور أيمن أحمد العمري
أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في الجامعة الهاشمية
الزرقاء - الأردن

١٧ كانون أول ٢٠١٣

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ (تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان) بتاريخ: ١٧ كانون أول ٢٠١٣

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور أيمن أحمد العمري، رئيساً. أستاذ مشارك، إدارة التعليم العالي الجامعة الهاشمية	....
الدكتور يزيد عيسى السورطي، عضواً. أستاذ، أصول التربية الجامعة الهاشمية	....
الدكتورة رندة علي محاسنة، عضواً. أستاذ مشارك، علم النفس التربوي الجامعة الهاشمية	....
الدكتور محمد عبود حراحشة، عضواً. أستاذ مشارك، الادارة التربوية جامعة آل البيت	....

الإهداء

إلى روح أمي وأبي الطاهرتين مع الدعاء لهم بالرحمة والمغفرة..

إلى زوجتي الغالية .. نبراسي في طريق النجاح

إلى أخوتي وأخواتي..

إلى وجوه تعبر في الذاكرة فتشعل في القلب حنينا .. أصدقائي

إلى قرة عيني .. ولدي المجد

شكر وتقدير

الشكر أولا لله واهب الحياة ومانح العقل والحواس...

والشكر كل الشكر لأستاذي الكريم المشرف **الدكتور أيمن العمري** على ماقدمه لي من دعم وعلم ووقت أثرى به جهدي المتواضع وارتقى بي من خلال علمه وخبرته.

وأتوجه بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل الدكتور محمد عبود حراحشة، الأستاذ الدكتور يزيد السورطي والدكتورة رندة محاسنة لتكرمهم بمناقشة الرسالة وإثراءها بملاحظاتهم وعلمهم، جزاهم الله كل خير.

الباحث

عمر لبابنة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان

إعداد

عمر علي محمد لبابنة

المشرف

الدكتور أيمن أحمد العمري
أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان، وذلك من عينة الدراسة من (١٢٠) إدارياً ومرؤوساً عاملاً في مؤسسات التربية الخاصة في عمان تم اختيارهم عشوائياً.

واستخدمت استبانة مكونة من ٩٠ فقرة موزعة بالتساوي على المجالات التسع (كفايات التخطيط التربوي، كفايات التوجيه والقيادة، كفايات التقويم، الكفايات الإدارية والفنية، كفايات إدارة الموارد، الكفايات البشرية، الكفايات الإدراكية التصورية، الكفايات التكنولوجية، الكفايات الإنسانية، كفايات الاتصال) وتم التاكد من صدقها وثباتها، حيث استخدمت في المعالجة الإحصائية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعادلى كرونباخ ألفا واختبار تحليل التباين للفروق بين مستويات المبحوثين، ومعامل ارتباط بيرسون.

توصلت الدراسة إلى أنه من وجهة نظر المديرين فإن الكفايات الادارية والفنية كانت الكفايات الأعلى احتياجا للتدريب، في حين أن كفايات التقويم كانت الاقل احتياجا للتدريب، وأنه من وجهة نظر المرؤوسين فإن كفايات التوجيه والقيادة كانت أعلى احتياجا في حين أن أقل احتياج كان لكفايات التقويم، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ ٠.٠٥ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أبرز التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: تطبيق برامج تدريبية على كافة المستويات الإدارية لرفع الكفايات عند كل المستويات. إجراء بحوث لدراسة مدى توفر الكفايات من منظور المرؤوسين في مؤسسات التربية الخاصة لما لهذه المؤسسات من خصوصية تختلف عن باقي المؤسسات التربوية. العمل على دراسة تأثير الكفايات على أداء الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد تأهيل الأفراد معرفيا وتربويا وإدارياً جزءا أساسياً في منظومة المجتمع، وذلك أنه في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة بل المتفجرة أصبح التدريب في غاية الأهمية ولذلك يلاحظ إن الدول المتقدمة، والنامية تسعى إلى إيجاد مراكز مختصة للتدريب تحتوي على وسائل خاصة للتدريب وتضم مدربين مؤهلين علميا وتقوم هذه المراكز بعمل دراسات لتقييم الحاجات وبناء برامج تدريبية مناسبة.

وإذا كان التدريب مهماً للمنظمات عامة فإن أهميته تتضاعف في المنظمات التربوية، لأنها تتعامل مع الإنسان وبالتالي كان لابد أن تتميز بالديناميكية والاستجابة، ووضع البرامج التدريبية لها في ضوء المستجدات الإدارية العالمية (أبو سماحة، ١٩٨٩). وهنا تعد الإدارة التربوية عملية اجتماعية تهتم بتيسير العناصر البشرية وتحفيزها وتوحيد طاقتها وتوجيهها بصورة منظمة في إطار المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التعليمية بأقل جهد وتنظيم جيد للموارد البشرية في المؤسسة التعليمية (رفاعي واحمد والرويشيد، ٢٠٠٠).

كما إن الإداري التربوي لا يستطيع أن يتجاهل التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم والتي تنعكس بشكل أو بآخر على النظام التربوي، وعليه أن يتفاعل معها، كما أنه ملزم بتهيئة بيئة صالحة لهذا التطور ليكون أقدر على مواجهة التحديات والصراعات التي تفرضها عليه هذه التطورات مما يستدعي اتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين في النظام التربوي وتكييفهم مع المتطلبات المتجددة والتحديات التي تواجههم، من خلال تطوير قدراتهم وتحسين كفائتهم. للتعامل الفاعل مع مستجدات العصر وتقنياته فالإنسان الفعال في عالم الغد، هو الإنسان

متعدد المهارات متنوع الكفاءات فهذا التحول يفرض على التربية أن تبدأ بإنتاج عمالة من نوع متطور، لخوض غمار سوق جديدة ذات طبيعة تنافسية بين من يملكون مهارة الاتصال والتسويق والحوسبة أو من لا يملكون (عويدات، ١٩٩٩).

لقد عرف التدريب على أنه تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به لمستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه التوصية الصادرة من إنسان والموجهة إلى إنسان آخر. وتعني الحاجة إلى التدريب نقصا أو تناقضا بين وضعين، أو وجود فجوة بين أدائين في وظيفة معينة، أداء واقعي وأداء مرغوب فيه، والتدريب النظم المخطط له يستطيع أن يعالج ذلك النقص أو التناقض (عطوي، ٢٠٠١).

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الحاسمة في العملية التدريبية وإن أي نقص يحدث في هذه الخطوة يؤثر بدوره على عملية التخطيط للتدريب لذلك فإن قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي يساعد على عملية التخطيط التربوي الصحيح، ذلك لأنه الطريق الأمثل لتحديد القدر المطلوب في الاحتياجات وما يلزم المتدربين من المعلومات والمهارات والخبرات كماً ونوعاً، كما أنه يعتمد عليها لقياس المستوى الذي كان عليه المتدرب قبل بدء التدريب والمستوى الذي يؤهله في الوصول إليه. لذلك فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقه يعد أساساً لنجاح العملية التدريبية ولا يمكن بناء أي برنامج تدريبي دون تحديد مسبق للاحتياجات التدريبية (القريوتي وزويلف، ١٩٨٩).

كما أن الكفايات من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري إضافة إلى متغيرات إدراك الدور، ومتغيرات الموقف الدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات وامتلاكها أمراً ضروريا للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية (الطويل، ١٩٩٨).

ولكي نعرف ما هي الكفايات المطلوبة للإداري العامل في المؤسسة التربوية لا بد من معرفة من هو هذا الإداري وما مؤهله التعليمي وما هي خبراته التي مكنته من ممارسة أعماله؟ وهل تختلف الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الخاصة بالإداريين في المؤسسات التعليمية العادية عن مثيلاتها من المؤسسات المعنية في التربية الخاصة.

غالبا ما يكون الإداري العامل في أي مؤسسة تربوية هو الأصل المعلم الذي مضى على عمله فترة من الزمن ومن ثم ترقى وأصبح ذا عمل إداري استطاع من خلال وجوده في السلك التعليمي أن يملك القدرة على التعامل كإداري وذلك بسبب الخبرة التي يملكها والتي استطاع أن يلم بها بالخبرة. أما الإداري العامل في مؤسسات التربية الخاصة فلابد أن يكون قادر على التعاطي مع كل المسائل التربوية المختلفة التي تتميز بها هذه المؤسسات لما بها من خصوصية حيث تعني هذه المؤسسات التربوية بتعلم وتطوير الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بكافة فئاتهم مثل فئة صعوبة التعلم والموهوبين وذوي الاضطرابات اللغوية وحالات الاضطرابات الانفعالية الشديدة بالإضافة للإعاقة العقلية و السمعية والبصرية والحركية . كما أن الإداري العامل في هذه المؤسسات لابد له من فترة خبرة كمعلم في هذا المجال ومن ثم وبعد مضي فترة وإلمامه بتفاصيل هذا العمل ونواحيه المختلفة نقوم بعملية تدريب وتأهيل أثناء العمل.

ولا يختلف العاملون في مجال التربية الخاصة في نظرتهم للتدريب الميداني وتحديدهم لأهميته عن الآراء والأفكار التي يجمع عليها المهتمون والباحثون في المجالات التربوية الأخرى، إلا أن هناك ما يميز التربية الخاصة في نظرتها لأهمية التدريب الميداني كون معلم التربية الخاصة يعمل في ظل بيئات تربوية مختلفة مع تلاميذ مختلفين في خصائصهم الفسيولوجية والسيكولوجية والسلوكية وفي قدراتهم المعرفية والأدائية وظروفهم الاجتماعية ومتطلباتهم التعليمية، كما أن معلم التربية الخاصة لا يعنى بالمتطلبات الصفية فقط، بل يتعداها إلى مجموعات أخرى

من الواجبات المهنية مع المعلمين في المدارس العادية (وفي مدارس الدمج) والعمل مع الأسرة ومع الخدمات التربوية المساندة (مسعود،٢٠٠٤).

ويمكن تحديد أهداف التدريب الميداني في مجال التربية الخاصة في ضوء ما أشارت إليه الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع بما يلي (حمدان، ٢٠٠٢) :

– أهداف إدارية: وهي التعرف على مكونات النظام المدرسي، والهيكل الإداري التنظيمي، والتسلسل الإداري والمسار التنظيمي لاتخاذ القرارات، وكيفية تشكيل اللجان التعليمية ومجالس الآباء والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.

– أهداف انفعالية: تختص بتنمية شخصية الطالب المعلم، وتطوير الاتجاهات الإيجابية لديه نحو مهنة التدريس ونحو فئات التلاميذ الذين يتعامل معهم بالإضافة لتطوير قدرته على كسب ود التلاميذ.

– أهداف معرفية: وتشمل ربط الجانب النظري بالتطبيق العملي، وذلك من خلال التعرف على متطلبات التدريبي الميداني وأهميته وأهدافه وخصائص التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وأسلوب التعامل معهم.

– أهداف مهارية: وتركز على إكساب الطالب المعلم مهارات التدريس المختلفة مثل التخطيط والإعداد والتنظيم، صياغة الأهداف، تحديد الوسائل والأساليب التعليمية، التقييم، التواصل مع التلاميذ وأسرهم.

وعملية تدريب وتهيئة القادة الإداريين التربويين تعد جزءا من عملية التنمية والتطوير، حيث يلعب التدريب دورا كبيرا وأساسيا في تمكين الإدارة في المؤسسات من تحقيق أهدافها أو نجاح خططها ورفع مستوى أداء العاملين لديها، فقد كانت الحاجة ملحة لإيجاد أُطر للتدريب في

المؤسسات التدريبية والمعاهد والمراكز، لرفع كفاءة العاملين في ميدان التدريب وتلبية احتياجات المتدربين، والإسهام في تحقيق أهداف التنمية الشاملة لدى تلك المؤسسات (الاعرجي، ١٩٩٥).

ويبين ياغي (١٩٨٣) أن عملية التدريب تتكون من مجموعة من العناصر مثل: تحديد الاحتياجات التدريبية التي هي أساس عملية التدريب، وتحديد أنواع التدريب وتقييم البرامج التدريبية، وتحديد الأساليب التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية كما تهدف إلى تحسين منهج العمل وذلك من خلال إسهامه في التخطيط للقوى العاملة وسعيه الحثيث على رفع مستوى أدائها الفعلي عن طريق تنمية مهارات أفراد التنظيم، وقدراتهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق التنمية الشاملة.

ويؤكد الباحثون والمختصون في مجال الدراسات التربوية على أهمية تنمية الكفايات الإدارية لدى العاملين في الإدارة التربوية والمدرسية، أهمية التدريب في أثناء الخدمة بوصفه مصدرا أساسياً من مصادر تنمية الموارد البشرية بما يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات والطاقات، من أجل الاستثمار الأمثل لها وتوظيفها توظيفا كاملا في مسيرة التقدم وحركة التنمية أو تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد (حافظ، ١٩٩٦).

وتعرف الاحتياجات التدريبية برأي الخطيب فتعرف على أنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة لتعديل وتطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم والذي يمكن أن يحقق وصولهم إلى الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فعاليتهم في العمل (الخطيب، ١٩٩٥).

وتتجلى أهمية تقدير تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات كونها الخطوة الأولى والعملية التي يتم في ضوئها يقرر نوع التدريب ومن يحتاج إليه، ويترتب عليها تحديد أهداف البرامج التدريبية وتشخيص الكفايات والمهارات المطلوب اكتسابها بوضوح.

مشكلة الدراسة:

تعد الكفايات من العناصر المهمة التي يجب أن تتوفر لدى مديري المدارس، ويفتقر بعض المديرين والمديرات لبعض هذه الكفايات ، وهذا يستوجب دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المؤسسات وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في الحاجة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعمل على الارتقاء بمؤسسات التربية الخاصة من حيث الأداء والإدارة لتستطيع القيام بمهامها وذلك من خلال تنمية الكفايات عند المديرين بكافة مستوياتهم والمرؤوسين، ولأن هناك عدم وضوح في معالم التأهيل والتدريب للعاملين في هذا المجال وفي هذه المؤسسات، وأيضا هناك مشكلة في ندرة الأبحاث والدراسات النظرية والعملية المتعلقة برفع مستوى الكفايات عند المديرين والمرؤوسين في تلك المؤسسات، وهناك حاجة لتطوير هياكل وظيفية لمواجهة التحديات العملية في مؤسسات التربية الخاصة.

حيث تزايد الاهتمام العالمي بفئة ذوي الاحتياجات الخاصة وأيضا في الأردن بدأت حركة اهتمام وطني بهذه المؤسسات وذلك بعد وقوع حوادث مأساوية في هذه المؤسسات عملت على تحريك الرأي العام والشارع الأردني بشكل خاص ليقوم بالمطالبة برفع سوية هذه المؤسسات والنهوض بها وتغيير واقعها، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى عمل دراسات لتقييم واقع هذه المؤسسات إداريا والعمل على مواجهة المشكلات الإدارية الموجودة في هذه المؤسسات حتى نستطيع تغيير واقعها.

كما أن تطوير أي نظام تربوي يستدعي الاهتمام بالبيئة التنظيمية والعناية لنمو مصادره البشرية، من معلمين وطلبة، بهدف إطلاق الطاقات الإنسانية داخل النظام. فتطوير المؤسسة لا ينفصل عن تطوير الإنسان وحتى تكون مخرجات أي مؤسسة تعليمية على الوجه الأفضل يجب أن يكون هناك تطوير للعاملين فيها وتوفير ظروف العمل المناسبة من أجل تكيفهم مع المتطلبات

الجديدة والتحديات التي تواجههم، ولا يقتصر تطوير المؤسسة على التطوير الكمي والتوسع في الفعاليات والنشاطات فحسب، بل يجب أن يصاحب هذا التطور تطور نوعي باتخاذ الخطوات المناسبة لتطوير فاعلية العاملين وهذا ما اصطلح على تسميته بتطوير العاملين (الطويل، ١٩٩٨).

والإداري العامل في هذه المؤسسات لابد أن تتوافر فيه مجموعة من الكفايات التي تمكنه من القيام بعمله بكفاءة وإتقان، وذلك يرتبط بشكل وثيق بالعمل على وضع يدنا على جوانب القصور والضعف على هذه الفئة العاملة من الإداريين التربويين وذلك من خلال عمل أسئلة سابرة موجهة لهم لمعرفة ما هي احتياجاتهم التدريبية أولاً وجوانب الضعف عندهم وذلك للقيام بتطويرهم وتلافي نقاط الضعف للقيام بعملهم بكفاءة وذلك من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية والعمل على تنمية الكفايات لديهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة التي تلزمهم والعمل على وضعها لتطوير هذه الفئة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

١) ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة من وجهة نظرهم؟

٢) ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة من وجهة نظر المرؤوسين؟

٣) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠.٠٥ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من نتائجها المرجوة التي قد تسهم في التعرف على واقع الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان، وتوجيه الاهتمام بتنمية هذه الكفايات واعتبار ذلك جزء لا يتجزأ من متطلبات العملية الإدارية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان.

كما أنها سوف تسهم في توجيه الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة على تعديل التعليمات والأنظمة التي تنظم سير هذه المؤسسات بما يتلائم مع الاحتياجات التدريبية اللازمة، وأيضاً قد يكون حافزا للباحثين من خلال تسليط الضوء على تلك الفئة من المجتمع وتسليط الضوء على ما يلي:

أ) الدور الذي تؤديه مؤسسات التربية الخاصة من خلال العاملين فيها في تقديم رسالتها ووظيفتها إلى فئات التربية الخاصة وبالتالي إلى المجتمع، وما أبعاد هذا الدور وتأثيره على المجتمع ككل؟

ب) تسليط الضوء على جوانب الضعف المؤسسي والوظيفي من خلال عمل تقديم شامل للأداء الوظيفي للإداريين العاملين في تلك المؤسسات ومن ثم تطوير هذه الجوانب وتأهيلها من خلال التدريب في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

ج) دور الإداريين العاملين في هذه المؤسسات في مساعدة هذه الفئات وإدارة تلك المؤسسات لينعكس أدائهم إيجاباً على تلك المؤسسات.

د) التعرف على الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان وعمل برنامج تدريبي لمعالجة هذه الاحتياجات.

مصطلحات الدراسة:

• الكفايات: هي القدرات والمعلومات والاتجاهات المتوافرة والمرغوب فيها لدى مدير المدرسة بدوره (مرعي، ١٩٨٣)

• مؤسسة التربية الخاصة: هي مؤسسة توفر بيئة تعليمية وتدريبية متخصصة ومزودة بالمصادر والتسهيلات اللازمة وتوفر خدمات وبرامج تعليمية لا تستطيع المدارس العادية تقديمها وتقسم إلى مؤسسات الإقامة الدائمة والمؤسسات الخاصة النهارية (الخطيب والحديدي، ٢٠٠٣).

• الاحتياجات التدريبية: هي معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو جميعها) يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتبديلها استعداد لمواجهة تغيرات متوقعة تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية (الحجاج، ٢٠٠١).

حدود الدراسة:

تتحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

١) حدود مكانية: تمت الدراسة ضمن حدود محافظة العاصمة ومديرياتها.

٢) الحدود الزمنية: تم البحث في الفترة الزمنية ٢٠١٢-٢٠١٣ مع الاستعانة بالمعلومات والجوانب النظرية والدراسات السابقة من تاريخ ١٩٩٧ حيث أنشئت أول كلية للتربية الخاصة في المملكة.

٣) الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية الاداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في مديريات العاصمة عمان موزعين على عدة مستويات وظيفية حيث بلغت عينة الدراسة(١٢٠) اداري من مجتمع دراسة بلغ (٤٢٠) ادارياً ومرؤساً في (١٠٠) مؤسسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

يسهم تحديد الكفايات في تسهيل عملية تقويم الأداء الإداري، وإجراءها بدقة وموضوعية من قبل المعنيين وتساعد على التطوير الذاتي والأداء وتحدد نواحي النقص فيتم تلافيها، ونواحي القوة ليصار إلى تعزيزها ومحددات لنوع البرامج التدريبية اللازمة ومحتواها.

كما تعد قائمة الكفايات مهمة لإجراء مسوحات للواقع الإداري لتحديد غير الممارس منها، لتكييفها لتنسجم مع البيئة التربوية الأردنية، وتحديد موقع العمل الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية من مثيلاتها في العالم ليصار إلى تجويدها وتطويرها، فالإدارة التربوية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء، وذلك عن طريق نوعية العاملين في حقل التربية والتعليم وتبصيرهم بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم، كما تحدد الإدارة التربوية السليمة الجوانب الفنية والإدارية في العمل تحديدا واضحا بما يضمن التكامل والتوازن، بحيث لما يطغى جانب منها على الآخر (مياس، ١٩٩٦).

إن الأهمية النسبية للكفايات تكمن في المساعدة على تحسين أداء مديري المدارس وتجعل من قراراتهم أكثر واقعية وقابلة للنجاح مما يتطلب أن تتوافر لدى المدير كفايات تشكل إطاراً مرجعيا ومتطلبا لازما، لإنجاح تفاعله مع المهام والأدوار التي يقوم بها، وإذ إن فاعلية المدرسة وتمييزها يتوقف على مدى امتلاك مديرها لكفايات مهنية تنعكس على تجويد أدائه (Deliso & Dunne, 2001).

كما أن بروز أسلوب تقدير الكفاية، كوسيلة للحصول على حقائق وبيانات، من شأنها أن تساعد على تحليل أداء المدير وفهمه وتقييمه، وتقدير درجة كفاءته للنهوض بالمسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر أو في المستقبل، وقياس كفاءة الإداريين يفيد في تحسين مستوى أداء الموظف وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، والحكم على سلامة عمليات التعيين (الخواجا، ٢٠٠٤).

مفهوم الكفايات:

عرفت الكفاية بأنها: المقدرة على شيء ما بكفاية وفاعليه، وبمستوى معين من الأداء (مرعي، ١٩٨٣). كما عرفت بأنها: أهداف سلوكية إجرائية محددة تحديدا دقيقا يؤديها المدير بدرجة عالية الإتقان والمهارة ناتجة عن معارف وخبرات سابقة لأداء جوانب أدواره المختلفة – التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والإنسانية – المطلوبة منه لتحقيق الجودة العالية لمخرجات العملية التعليمية (مصطفى، ٢٠٠٠).

كما ورد تعريف الكفاية (Competency) في قاموس ويبستر على أنها: امتلاك القدرة على الفعل أو التطوير بطريقة محددة (Webster, 1999). وعرفت الكفاية بأنها: قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، ومهارية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية، يمكن ملاحظتها وتقويمها بوسائل الملاحظة المختلطة (الفتلاوي، ٢٠٠٣).

تعد حركة التربية القائمة على الكفايات من الحركات الحديثة في التربية فقد تزامن ظهورها مع انتشار المدرسة السلوكية، التي تركز على إكساب المتعلمين والمتدربين مهارات سلوكية يمكن ملاحظتها، وتطويرها، وقياسها باستخدام معايير موضوعية، فهي تدعم التوجيه نحو التعليم الذاتي، والتعليم المفرد، والتقييم الذاتي وتمييز الانجاز ويعتقد هوستن أن هذه الحركة التي ظهرت عام

(١٩٦٨) كجزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي التي أكدت على مبدأ المسائلة والحاجة إلى تحديد الوصف الوظيفي (Houston, 1974).

ويرى مكدونالد الوارد في هيلات (٢٠٠١) أن كل أداء أو كفاية تتشكل من مكونين رئيسين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتألف من مجموع الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، أما المكون السلوكي فيتكون من مجموعة الأعمال التي يمكن ملاحظتها وبعد إتقان هذين المكونين أساسا لإنتاج المدير الكفء الفعال.

ويرى عابدين (٢٠٠١) بأن الكفايات تعنى بالجوانب التالية: القدرة على أداء العمل. هي القدرة المركبة التي تتضمن المعارف، المهارات، الاتجاهات. ارتباطها بالقدرة على أداء المهمات المتعلقة بإدارة المدرسة ورسالتها ومهام العاملين فيها، علاقتها بالمجتمع الخارجي.

أسس تحديد الكفايات:

يتفق كل من جامل (٢٠٠١) وهلال (٢٠٠٠) على مجموعة من الأسس المعتمدة على تحديد الكفايات وهي:

١) الأساس الواقعي: أي العودة إلى البرامج المحلية والمقررات الموجودة، وإشراك العاملين في المؤسسة.

٢) الأساس الفلسفي: ويتم في ضوئه وضع المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته ومن خلال هذه المنطلقات تحدد الإنتاج المرغوب فيه للعملية التربوية.

٣) أساس الممارسة: يقوم على مفهوم الكفاية التي يمكن تحديدها من خلال التحديد الدقيق لما يفعله العاملون أثناء ممارستهم لعملهم لأن الموظف الكفء تظهر مقدرته من خلال أدائه.

وتقوم إلى تبني البرامج التدريبية القائمة على الكفايات على الأسس التالية كما يرى شمعون:

١) التطورات التكنولوجية الجديدة في مصادر التدريب والتعليم.

٢) ظهور متطلبات وحاجات جديدة للعمل، تتطلب توافر طاقات بشرية قادرة على التعامل مع هذه المتطلبات والحاجات.

٣) ظهور مفاهيم جديدة في ميدان التربية، مثل: رفع مستوى الكفاية، والفعالية، والتدريب المتدرج، والبرامج المعدلة، والتطوير.

٤) تطور أساليب التقويم و التقدير نتيجة البحوث والدراسات المتخصصة.

أسس حركة التربية القائمة على الكفايات:

أورد هلال (٢٠٠٠) في مستهل بحثه بموضوع الكفايات عدة أسس قائمة على الكفايات ومن هذه الأسس:

١) اعتماد فاعلية التعليم على أن يقوم به المعلم في ضوء ما يوكل إليه من مهام وكلما كان سلوكه متناسب مع دوره في تحقيق الأهداف كان التعليم فعالا.

٢) إن كفاءة الأداء التعليمي للمعلم في ضوء محك محدد هي الأساس التي تقوم عليه برامج الإعداد والتدريب، وهي الفكرة التي تقوم على أساس إمكانية تحليل التعليم إلى مجموعة كفايات إذا تمكن المعلم من أدائها بشكل فعال زاد من احتمال أن يكون قادرا على أداء مسؤوليته بنجاح.

٣) التعلم قضية فردية لا تتقيد بزمن بل تعتمد على إتقان الكفايات.

٤) إمكانية إتقان أي طالب أو متدرب للمهام وبدرجة عالية إذا ما توافر له الوقت الكافي والنوعية الجيدة من التدريب والتعليم.

أنواع الكفايات:

أشار كلارك المشار إليه في (مرعي، ١٩٨٣) إلى أن هناك أربعة أنواع من الكفايات المهنية هي:

– الكفايات المعرفية: تشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الفرد في شتى مجالات عمله (التعلمي– التعليمي).

– الكفايات الوجدانية: وتشير إلى استعدادات الفرد وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل: حساسية الفرد وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة.

– الكفايات الأدائية: وتشير إلى كفايات الأداء التي يظهرها الفرد وتتضمن المهارات كتوظيف وسائل التعليم وتكنولوجيته وإجراء العروض العملية وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله الفرد سابقا من كفايات معرفيه.

– كفايات إنتاجية: تشير إلى تأثر الفرد بالكفايات السابقة في ميدان التعلم ومدى تكيفهم في تعلمهم المستقبلي أو في مهنهم.

مصادر اشتقاق الكفايات:

يؤكد جامل (٢٠٠١) على المصادر التي يمكن الرجوع إليها لاشتقاق الكفايات وهي:

١– تحليل المقررات و ترجمتها الى كفايات.

٢– تحديد الاحتياجات.

٣– قوائم تصنيف الكفايات.

٤– المدخلات المهنية: حيث تم الاستعانة بالعاملين في المهنة في عملية اشتقاق الكفايات وتحديدها وتضمينها في البرامج التدريبية من خلال استطلاع آراء المنتفعين من برامج الإعداد بوساطة أساليب المقابلة الشخصية والاستبانة واستطلاع الرأي.

كما حدد دودل (Doodle, 1982) ثلاث طرق لاشتقاق الكفايات هي:

١) تحليل الأدوار.

٢) تحليل النموذج النظري بتغير البرنامج القائم.

٣) تحديد الحاجات.

لقد ذكر كنعان (١٩٩٥) إن معظم علماء الإدارة يقسمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى: كفايات فنية، كفايات إنسانية، كفايات إدراكية، كما أشار الهواري (١٩٩٦) إلى إن إدارة المدرسة عملية تتطلب كفايات فكرية معرفية وكفايات إنسانية فضلا عن الكفايات الفنية، أما بزاوي (١٩٩٣) فقد ذكر أهم الكفايات التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة، **وهي:** كفايات التخطيط، كفايات التنظيم، كفايات الاتصال، كفايات العلاقات العامة، كفايات إدارة الموارد المالية، كفايات شؤون الأفراد، كما أكد السلمي (١٩٨٥) على ضرورة توافر عدد من الكفايات الفنية والفكرية والإنسانية للمدير حتى يتمكن من ممارسة مهامه القيادية بفاعلية ونجاح.

ولقد جاء في دراسة قام بها جريفت (Griffitts) الواردة في الطويل (١٩٩٨) إن الكفايات الضرورية للمدير هي:

- **الكفايات الإدراكية (ذهنية / تصورية):** وتتعلق هذه الكفايات بمدى كفاية المدير وقدرته على رؤية مدرسته كنظام، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وإدراك اثر العلاقات والتغيرات في أي جزء من أجزائه على المدرسة ككل، وكذلك قدرة مدير المدرسة على إدراك شمولية العملية التربوية، وفهم علاقات العاملين بالمدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

- **الكفايات الإنسانية:** وتتعلق بقدرة مدير المدرسة على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، ويتطلب ذلك استعداد المدير لفهم الآخرين، وتقبل آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

- **الكفايات الفنية:** وتتعلق بالمعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة، تمكنه من القيام بمهامه ومسؤولياته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية.

ويعتبر مدير المؤسسة ونائبه والمساعد الفني والمساعد الإداري والمشرفين ورؤساء الأقسام هم الفئة المستهدفة من هذه الدراسة نظرا لأهمية الجانب الإداري في فعالية مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة ورغم أنها مؤسسة تربوية تنطبق عليها اللوائح والتعليمات والبعد التربوي والتعليمي كأي مؤسسة أخرى إلا أنها تتميز بخصوصية أنها تتطلب تربويين ذوي كفاية وخبرة وإداريين مؤهلين لقيادة هكذا مؤسسة.

والإدارة في التربية الخاصة تعتبر جزءاً مهما من الإدارة التعليمية مثلها مثل العلوم التي تستهدف إكساب الدارسين والمعلمين المهارات والاتجاهات التي تساعد في فهم وحل مشكلاتهم الإدارية في مجال عملهم في التربية الخاصة والمجالات الأخرى من العلوم، وتعليم الإدارة في التربية الخاصة يتطلب ما يلي (حجي، ٢٠٠٠):

١) إن تركز المادة التعليمية على نتائج البحوث الميدانية والمسحية والوضعية.

٢) عدم اقتصار وسائل التعليم في هذا المجال ومجالات الإدارة التعليمية الأخرى على الأساليب التقليدية، كالمحاضرات النظرية، بل تشمل مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والتدريب بالإضافة إلى النشاط الميداني.

٣) أن تتوافر في الكوادر العاملة في ميدان التربية الخاصة المعرفة والدراية بأصول الإدارة والخبرة العملية النشطة، بالإضافة إلى الاهتمام والخبرة بالبحوث الميدانية، والدراسات الحديثة في هذا المجال من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات المتمثلة في الحاسوب وشبكة النت.

٤) أن يكتفي في المراحل الأولى من تعلم الإدارة بإعداد الممارس العام، على أن يقتصر إعداد المختصين على من تتوفر فيهم القدرة على عمل البحوث والدراسات.

الحاجات التدريبية:

نظرا للتطور المعرفي والتقني وتزايد إعداد المديرين، وكثرة مهامهم الإدارية والفنية فإن الحاجة أصبحت ملحة لمعرفة الكفايات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي أثناء الخدمة، ولما كانت بعض هذه الكفايات تمارس بدرجات متفاوتة من قبل المديرين، بالإضافة إلى أن الكفايات ليست على درجة واحدة من الأهمية، وبالتالي فلابد من وجود فجوة بين أهمية هذه الكفايات من جهة وبين درجة قدرة المدير على ممارستها وهذا الفارق يمثل الحاجة للكفاية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس (مقابلة، ١٩٩٤).

ومن الأساسيات التي يجب أن تتواجد عند مديري مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة هي المعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء مهام أساسية للتعليم الخاص وقيادته إذ يعاني العديد من المدراء المبتدئين للتعليم الخاص من مشكلة بسبب عدم معرفتهم بالمسؤوليات التي هم بصدد إدارتها وتشير البحوث إلى الحاجة إلى وجود المسؤولين أثناء العمل الذين يملكون الخبرة الميدانية التي تؤدي إلى خلق بيئات التعلم والتي تركز على النجاح الأكاديمي للطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة (Davidson & Algozzine, 2002).

ومن المراحل المهمة للعملية التدريبية وأهمها مرحلة الإحساس بوجود حاجة للتدريب ويعتمد هذا الإحساس بوجود حاجة للتدريب على المؤثرات الآتية (شاويش، ١٩٩٦):

أ) اكتشاف الإدارة لوجود نقص في مهارات العاملين، أو معلوماتهم، أو إن الأداء الفعلي لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه، عندها تبرز الحاجة إلى إخضاعهم لبرنامج تدريبي يعالج الأمور.

ب) إن اتخاذ القرار الاداري الذي يتم بموجبه تغير محتوى العمل، أو تعديله وتغيير وصف الوظيفة، من حيث المسؤوليات أو الواجبات، يعني بروز حاجة لتدريب العاملين على الوضع الجديد.

ت) عندما تقرر الإدارة تنفيذ نشاطات جديدة أو خدمات جديدة لم يسبق لها أن قدمتها ولم يمارسها أعضاء التنظيم من قبل، يتطلب الأمر تدريبهم على كيفية تنفيذها وأدائها على الشكل الصحيح.

ث) في حال تعيين موظفين، أو نقل موظفين حاليين إلى وظائف جديدة، أو ترقيتهم إلى وظائف أعلى، تبرز الحاجة إلى تدريبهم على الوظائف التي سيمارسونها.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحليلها، يتطلب وصف الأعمال التي يحتاج إليها التنظيم والمسؤوليات الملقاة على عاتق من يقومون بها، ويأتي بعدها حصر القوى العاملة المتاحة في التنظيم من حيث: عددهم، ومؤهلاتهم، وخبراتهم، ومدى ملائمتهم للقيام بوظائفهم، ومدى نجاحهم فيها ثم عقد موازنة بين نتائج عملية وصف الأعمال، وعملية حصر القوى العاملة المتاحة في التنظيم، وتساعد نتيجة هذه الموازنة على تحديد احتياجات التدريب (شاويش، ١٩٩٦). وتساعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على تحديد الاتجاه الذي سيتبعه البرنامج التدريبي ، وتحديد نوع الخدمات المطلوبة ووضع قائمة بالأولويات (الدوسري ، ١٩٨٥).

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعد مهمة وحاسمة لفاعلية البرنامج التدريبي لأسباب عديدة أهمها (ياغي، ١٩٩٠)، (درة ،١٩٩٥)، (الخطيب،١٩٩٥):

- إنها الأساس لكل عنصر من عناصر العملية التدريبية، وأهمها: ١- عملية تحديد الأهداف التدريبية. ٢- تصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته. ٣- تحديد أساليب التدريب.
- انها تساعد في تحديد النقص المطلوب تعوضه عن طريق التدريب، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة، مع ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية.
- إنها توضح من هم الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم.

– تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة ومباشرة.

– تهدف إلى رفع معدل كفاية الأداء، والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

– تعتمد هذه العملية في الكشف عن المشكلات والمعوقات التي تعاني منها المنظمة.

– الوصول إلى قرارات فاعلة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها.

ويرى عجاج أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تكمن فيما يلي: ١) اتساع في تشخيص المشكلة و تحديدها. ٢) تسهم في عملية التخطيط السليم لحل تلك المشكلة. ٣) تبين الأشخاص المطلوب تدريبهم. ٤) تبين مدى أهمية عملية التدريب وفاعليته. ٥) تعمل على التركيز على الأداء المحسن في التدريب. ٦) تعمل على إنجاح البرنامج التدريبي بأقل جهد ممكن وأقل وقت وتكلفة ممكنة.

الاحتياجات الخاصة لمديري مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة:

تتضمن المعايير القائمة على تلبية الحاجة اللازمة لمديري مؤسسات التربية الخاصة والإداريين العاملين منها حاجات ثقافية ومهنية، وفقا للأبعاد التالية (National Association of Elementary School Principals, 2001):

١) الإعداد الثقافي العام، ويهدف إلى ما يلي:

أ– تنمية مدركات المدير حول وظيفة التربية في تنمية المجتمع، وأهمية دوره في النظام المدرسي وتطويره.

ب– تنمية إحساس المدير بالانتماء والمواطنة، وتعميق خلفيته الثقافية حول طبيعة مجتمع ذوي الحاجات الخاصة ومشكلاته ومتطلباته التنموية.

ج- تنمية وعي المدير بالظروف المجتمعية المختلفة، مما يساعد تبني أطر فكرية منظمة تمكنه من فهم مستجدات الأحداث في العالم وتطورها، وانعكاسها على تربية وتأهيل ذوي الحاجات الخاصة.

د- المعرفة المتنوعة لفهم الإنسان وعالمه، وإثراء معلوماته الأساسية لتكوين المدير المواطن والمربي.

هـ- إكساب المدير الاتجاهات العلمية والاجتماعية، وتنمية مهارات الاطلاع على التطور الفكري للمواد العلمية والمهنية في مجالات التخصص المختلفة لتربية ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة.

و- تنمية مهارات التعلم.

ز- القدرة على مواكبة التطورات والتدريب على الأسلوب العلمي في التفكير.

٢) الإعداد المهني ويهدف إلى ما يلي:

أ- الإلمام التام بأهداف التربية الخاصة.

ب- الإلمام بطرق بناء شخصية ذوي الحاجات الخاصة بطرق سوية.

ت- الاهتمام بالعمل في ميدان ذوي الحاجات الخاصة.

ث- التمكن من طرق التواصل التربوي بين المعلم والطالب والمدرسة والأسرة، لمساعدة ذوي الحاجات الخاصة ورعايتهم.

ج- امتلاك القدر الكافي من الصبر والمثابرة و التحمل لاكتساب الخبرة في كيفية إدارة المشكلات الخاصة بذوي الحاجات الخاصة دون إرهاق أو تعب.

ح- متابعة الأنشطة المختلفة التي يعدها المديرون والممثلة ببرامج إعداد ذوي الحاجات الخاصة للحياة المجتمعية والمهنية.

خ- القدرة على التقويم الموضوعي لمعلم ذوي الحاجات الخاصة.

الكفايات الواجب توفرها لدى مديري مؤسسات التربية الخاصة:

ذكر الخطيب والحديدي (١٩٩٧) أن الكفايات الواجب توفرها لدى مديري مؤسسات التربية الخاصة هي:

١) كفايات تربوية: وهي مجموعة من المهارات والأنماط السلوكية والصفات والمعارف التي تظهر في سلوك المتعلم وتشتق من تصور واضح ومحدد لنواتج التعلم المرغوبة حيث تركز الكفايات التربوية على ضرورة تضمين هذه الكفايات الجانب المعرفي والمهارة، كما رأى الباحثون من خلال مسحهم للأدب النظري المنغلق بالكفايات التربوية القائمة على رعاية الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.

٢) الكفايات الشخصية: وتعني مجموعة من الخبرات والقدرات العقلية والجسمية والانفعالية التي يمتلكها القائمون على رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة والتفاعل معهم بمرونة والقدرة على إقامة العلاقات الايجابية مع المعلمين والزملاء الآخرين من مختصين وإداريين.

كما ذكر كنعان (١٩٩٥) إن معظم علماء الإدارة يقسمون الكفايات اللازمة لنجاح القادة الإداريين إلى: الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية. كما ذكر عابدين (٢٠٠١) إن عدداً من الباحثين وأساتذة الإدارة التربوية صنفوا مهام الإدارة المدرسية وواجباتها إلى خمس محاور: ١) تحسين البرامج التعليمية. ٢) خدمات هيئة التدريس. ٣) خدمات شؤون الطلاب. ٤) الموارد المالية و المادية. ٥) علاقة المؤسسة بالمجتمع.

برامج إعداد و تدريب وتطوير الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة.

تتألف برامج إعداد وتدريب العاملين في تلك المؤسسات من نوعين من أنواع التدريب.

١- التدريب قبل الخدمة. ٢- التدريب أثناء الخدمة.

١- التدريب قبل الخدمة: وتشمل برامج التدريب قبل الخدمة دراسة مسافات مختلفة في التربية الخاصة منها ما هو عام ومنها ما هو خاص إلا أن هناك إجماع في مجال التربية عموما على أن التدريب قبل الخدمة لا يشكل وحدة ضمانة يمكن الاعتماد عليها لممارسة مهنة التعليم بنجاح، فهناك فجوة كبيرة بين النظرية والتطبيق، لذلك تعتمد البرامج بشكل أساسي على التدريب الميداني والذي يشكل عادة الحلقة الأخيرة والأهم في سلسلة برامج التدريب قبل الخدمة (الخطيب والحديدي، ٢٠٠٣).

ولا يختلف العاملون في مجال التربية الخاصة في نظرتهم للتدريب الميداني وتحديدهم لأهميته عن الآراء والأفكار التي يجمع عليها المهتمون والباحثون في المجالات التربوية الأخرى حوله، إلا أن هناك ما يميز التربية الخاصة في نظرتها لأهمية التدريب الميداني كون العامل في التربية الخاصة يعمل في ظل بيئات تربوية مختلفة مع تلاميذ مختلفين في خصائصهم الفسيولوجية والسيكولوجية والسلوكية وفي قدراتهم المعرفية والأدائية وظروفهم الاجتماعية ومتطلباتهم التعليمية، كما إن العاملين في التربية الخاصة لا يعنى بالمتطلبات الصفية فقط، بل يتعداها إلى مجموعة أخرى من الواجبات الطبية اللازمة لعمله كالتشخيص وتعديل المناهج وتعديل السلوك وإدارته والتعامل مع المعلمين في المدارس العادية والتعامل مع الأسر ومع الخدمات التربوية المساندة (مسعود، ٢٠٠٤).

٢- التدريب أثناء الخدمة: وتشمل برامج التدريب أثناء الخدمة بذل الجهود المنظمة بغية تحسين سلوك العاملين، وتطوير مهاراته وقدراتهم ولا تقتصر برامج التدريب أثناء الخدمة على المعلمين والعاملين والإداريين وإنما تتمثل كافة فئات العاملين مع مراعاة الفروق بينهم، والحاجات التدريبية الخاصة بهم (الخطيب والحديدي ، ٢٠٠٣).

إن تغير أهداف الإدارة المدرسية وتطور مفاهيمها واختلاف وظائفها وأساليب إدارتها تتطلب إدارة قادرة على توفير الظروف والإمكانات التي تساعد في تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وإدارة مؤسسات التربية الخاصة والاهتمام بالجوانب الإدارية والمهام الإدارية متعلق ومنوط بالإداريين بالقيام به على أكمل وجه فيعمل الإداري على تطوير نفسه وتأهيل خبراته حتى يتمكن من القيام بواجباته على أكمل وجه مما يؤدي إلى انعكاس ملموس للتطور في المؤسسة الخاصة وبالتالي ينعكس على الطلاب والأهالي والمجتمع ككل، ورغم الصعوبات التي قد تواجهه وذلك بسبب الفئة التي يتعامل معها من طلاب ذوي حاجات خاصة وأهاليهم الذين يأتون إلى تلك المؤسسات وعلى كاهلهم عبء كبير يتمنى أن يضعوه على كاهل المؤسسة كنوع من الأمل، من هنا نرى أهمية أن يكون الإداري في هذه المؤسسة ذا خبرة ومهنية عالية ولا يمكن أن يحصل عليها الأمن خلال التدريب الفعال المدروس المشخص لرفع كفاياته الإدارية بشكل فعال من خلال برنامج تدريبي يحوى الخبرات التي يملك نقصا وبالتالي يقوم البرنامج التدريبي بالكشف عن هذا النقص ومعالجته.

ثانياً: الدراسات السابقة:

توجد ندرة بالأبحاث التي تناولت الفئة المستهدفة في الدراسة ألا وهم الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة حيث تم ملاحظة أن معظم الدراسات بحثت في المعلمين والمديرين واحتياجاتهم التدريبية أو كفاياتهم الإدارية، أما هذه الدراسةا فتشمل الإداريين العاملين في تلك المؤسسات، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

أ. الدراسات العربية:

أجرى صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوري (١٩٨٤) دراسة تناولت التدريب أثناء الخدمة للكوادر الفنية العاملة مع الأشخاص المعوقين في مراكز التربية الخاصة في الأردن، وتألفت عينة الدراسة من (٢٣٢) معلماً ومعلمة وكانت النتائج على النحو التالي: الكوادر العاملة مع الأطفال المعوقين حركياً: العلاج الطبيعي، التأهيل المهني. الكوادر العاملة مع الأطفال المكفوفين: أساليب التدريس، التدريب على فن الحركة والتنقل، التأهيل المهني، المهارات الحياتية اليومية، التربية الموسيقية. الكوادر العاملة مع الأطفال الصم: التدريب النطقي، قياس السمع. الكوادر العاملة مع الأطفال المتخلفين عقلياً: أساليب التدريس والتدريب تعديل السلوك، التدريب المهني، العلاج بالموسيقى.

أجرى جرادات (١٩٩١) دراسة حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية في محافظة إربد، حيث كون عينة الدراسة من ٣٠٠ مدير ومديرة ومن المدارس لحكومية في مديريات تربية إربد، وبني كنانة والرمثا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن ٦٠ فقرة موزعة على ستة مجالات هي: مجال تحسين العملية التربوية وتطويره، المجال الإداري، مجال الشؤون المالية واللوازم، مجال شؤون الطلبة، مجال البناء المدرسي، مجال المجتمع المحلي. وخلصت الدراسة إلى أن درجة احتياج مديري المدارس الأساسية للتدريب كان أكبر في مجال الشؤون المالية واللوازم والمجال الإداري من درجة احتياجاتهم التدريبية في مجال شؤون الطلبة ومجال البناء المدرسي ومجال تحسين العملية التربوية وتطويرها، ومجال المجتمع المحلي.

أجرت الحديدي (١٩٩١) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات التعليمية المهمة لمعلمي الأطفال المعوقين سمعياً في الأردن، ومعرفة العلاقة بين تقدير المعلمين لأهمية تلك الكفايات وكل من متغيري الخبرة التدريسية والمؤهل العلمي، تألفت عينة الدراسة من (٦٤) معلماً ومعلمة وأشارت

النتائج إلى أن تقييم أداء الأطفال المعوقين سمعياً هو المجال الذي تصدر قائمة اهتمامات أفراد العينة، وكان مجال الخصائص الشخصية للمعلم هو الثاني يليه أسلوب التدريس وإرشاد الأسرة.

وأجرت الحديدي (١٩٩٣) دراسة هدفت إلى تقييم فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة المقدمة لمعلمي التربية الخاصة في الأردن، من وجهة نظر المعلمين، فكانت عينة الدراسة (١٣٠) معلماً ومعلمة. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن معظم شروط الفاعلية غير مت وفرة في مراجع التدريب أثناء الخدمة المقترحة لهذه الفئة من المعلمين وأن تقييم المعلمين في عينة البحث لفاعلية هذه البرامج تختلف باختلاف عوامل الجنس وعدد سنوات الخبرة في التدريس، وفئة الإعاقة التي يتعاملون معها حيث أظهرت النتائج أن تقييم المعلمات لفاعلية برامج التدريب كان أكثر إيجابية من تقييم المعلمين تلها، وأن تقييم أفراد العينة لفاعلية البرامج يصبح أقل إيجابية مع زيادة عدد سنوات خبرتهم في التدريس، بالإضافة إلى أن تقييم معلمي الأطفال المعوقين عقلياً وحركياً لفاعلية هذه البرامج كانت أكثر إيجابية من تقييم معلمي الأطفال المعوقين بصرياً وسمعياً لها. في حين لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين لفاعلية البرامج تعود لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجرى المعابرة (١٩٩٤) دراسة بعنوان «الكفايات المهنية لمديري التربية الخاصة في الأردن». تكونت عينة الدراسة من (٧٠) مدير ومديرة وتم استخدام أداة مكونة من (٩٠) فقرة موزعة على ستة اختصاصات، وكانت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في النظر إلى أهمية الكفايات والقدرة على أدائها والحاجة التدريبية عليها وعلى جميع مجالات الكفايات وأظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة في أهمية الكفايات والحاجة التدريبية عليها، في جميع المجالات تعود إلى فئات الخبرة الإدارية بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة في القدرة على أداء الكفايات المهنية في مجالات: كفايات التخطيط، كفايات

الإشراف والتنظيم، كفايات التقييم، وكفاءات الأعداد و الكوادر الفنية، تعود إلى فئات الخبرة الإدارية ولصالح المديرين الأكثر خبرة ولم يوجد فروق دالة في القدرة على أداء المجالين الآخرين تعود إلى فئات الخبرة الإدارية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة في القدرة على أداء الكفايات المهنية والحاجة التدريبية عليها وفي جميع المجالات تعود إلى فئات المؤهل العلمي وبالنسبة للأهمية أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة تعود إلى فئات المؤهل العلمي وكانت هناك فروق دالة في أهمية الكفايات وفي مجال كفايات النمو المهني، ولصالح المديرين الذين أكلموا الدراسات.

وسعت دراسة الخطيب (١٩٩٤) إلى تطوير قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في الأردن. كانت عينة الدراسة تتألف من (١٢٠) خبيراً تربوياً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك ومديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين ومديري المدارس. كما كانت أداة القياس عبارة عن استبيان اشتمل على (٦٥) كفاية مهنية موزعة على ست مجالات وقد توصلت الدراسة إلى أن الكفايات المهنية اللازمة لمدير المدرسة مرتبة حسب الأهمية كانت بالترتيب التالي: إدارة الطلاب، الإدارة الديمقراطية، المتابعة والتقييم، إدارة الأفراد والموارد المادية، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، تطوير المنهاج المدرسي والنشاطات المرافقة.

وقامت مرار (١٩٩٤) بدراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات الأساسية اللازمة لمعلمي الطلبة الموهوبين في مدارس المرحلة الثانوية في الأردن، من وجهة نظر هؤلاء المعلمين. وقد اشتملت الدراسة على معلمي الطلبة الموهوبين وبلغ عددهم (١٢٨) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع قائمة بهذه الكفايات موزعة على خمسة أبعاد رئيسية هي: «معرفة المفاهيم الأساسية تفي تربية الموهوبين، القياس والتقويم للموهوبين، البرامج التربوية وأساليب التدريس للموهوبين، الخصائص الشخصية للمعلم، الخصائص السلوكية للموهوبين». وأشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع الكفايات المتضمنة في القائمة ضرورية وبدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة

ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المعلمين في تقديرهم لأهمية تلك الكفايات وضرورتها تعزى لمتغير الخبرة أو التخصص أو العمر.

وأما دراسة عطاطرة (١٩٩٥) فاستهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لمحافظة جرش وعجلون والكشف عن أولوية هذه الاحتياجات من وجهة نظر هؤلاء المديرين. وتكونت عينة الدراسة من (١٠٨) مديراً ومديرة بنسبة (٥٠%) من أفراد مجتمع الدراسة، موزعين على المديرتين، واستخدمت في هذه الدراسة استبانة الاحتياجات التدريبية. وكانت نتائج الدراسة كالآتي: أبدى مديرو ومديرات المدارس الحكومية احتياجاً تدريبياً بدرجة متوسطة، وذلك في جميع المجالات السبعة للاحتياجات التدريبية لتي اشتملت عليها الدراسة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاحتياجات التدريبية تعزى إلى أثر عام المؤهل. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر كل من الموقع والجنس والخبرة.

وأجرى الدليمي (١٩٩٥) دراسة بعنوان،: «بناء برنامج لتدريب مديري المدارس الثانوية في بغداد ومعرفة مدى توافر هذه الكفايات الإدارية لديهم وبناء موضوعات البرنامج التدريبي في ضوء الكفايات الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٦) مديراً ومعلماً وتم القيام ببناء أداة الدراسة، مكونة من سبعة مجالات ربحية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي: إن أغلب الكفايات الإدارية تحتاج إلى تطوير لأن درجة توافرها لدى المديرين ليست بالمستوى المطلوب إذ حصلت (٤٠٥) كفايات على درجة توافر متوسطة لدى المديرين. الحاجة إلى تنمية كفايات التخطيط والتنظيم، والعلاقات الإنسانية والقيادة والتقويم واتخاذ القرارات والنمو الذاتي، وتطوير العاملين.

وأعد الهباهبة (١٩٩٦) دراسة بعنوان «تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس الريادية في الأردن» حيث كانت عينة الدراسة (١٠٠) مدير ومديرة وكانت أداة الدراسة

مكونة من (٨٦) فقرة وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيري القدرة والأهمية في مجالات التقويم بتحسين المناهج لدى مديري المدارس الريادية في الأردن. كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والجنس والخبرة العملية على متغيري القدرة والأهمية لكل مجالات الدراسة.

وقام أبو الكشك (١٩٩٦) بتحديد مهمات مديري التربية والتعليم من خلال توجيه استبانة مفتوحة إلى عينة استطلاعية مؤلفة من (٤٠) خبيراً تربوياً فضلاً عن الاعتماد على الأدب النظري السابق، وتوصل من خلال ذلك إلى قائمة مهمات مديري التربية والتعليم في الأردن، ثم بنى أداة لتقويم أداء مديري التربية والتعليم ثم التأكد من صدقها وثباتها وطبقها على عينة مكونة من (٥٠) مديراً ومساعدة و(٢٧٥) رئيس قسم، وذلك لبناء برنامج تدريبي لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن وقد توصلت الدراسة أنه هناك ثمان مهمات كانت أداء مدير التربية والتعليم لها جيداً، وهي تقع ضمن المهمات الإدارية العالية في حين كان أداؤهم متوسطاً في أربع مهمات ت تسم بالطابع الفني وهم بحاجة إلى تدريب وتنمية لتحسين أدائهم لها، وكان أداؤهم دون المتوسط في تسع مهمات. وبناء على ذلك قام الباحث ببناء برنامج تدريبي لتطوير أدائهم.

قام مفتاح (١٩٩٦) بدراسة بعنوان «الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية». حيث تألفت عينة البحث من (٣٣٠) فرداً واشتملت أداة القياس (الاستبيان) حيث اشتمل على (٦٩) فقرة، موزعة على (٩) مجالات هي: التخطيط، التنظيم والتنسيق، القيادة، الاتصال، اتخاذ القرار، العلاقات الاستبانة، إدارة الموقف، إدارة التغيير والإبداع، الرقابة وتقويم الأداء. وكانت نتائج الدراسة كما يلي: وجود درجة احتياج كبيرة لدى الإداريين، ورؤساء الأقسام الإدارية للتدريب على معظم مهارات مجال الاتصال. وذلك يرجع إلى قلقة إلمام

مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية بطرق الاتصال حديث ووسائله، ونقص خبرتهم، في هذا المجال. أو عدم إدراكهم لأهمية الاتصال، في تنفيذ الأعمال المختلفة وإنجازها.

وأجرى الشمري (١٩٩٦) دراسة لقياس درجة معرفة وممارسة وحاجة المدارس في دولة قطر للكفايات المهنية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس من المراحل التعليمية الثلاث في منطقة الدوحة وضواحيها وعددهم (١٢٨) مديراًَ ومديرة وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٩٤) مديراً ومديرة. وتم تطوير ثلاث أدوات الأداة الأولى غايتها قياس درجة معرفة المديرين للكفايات والثانية لقياس درجة ممارسة المديرين للكفايات، الثالثة لقياس درجة حاجة المديرين للكفايات، وقد أظهرت النتائج ما يلي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معرفة مديري المدارس للكفايات تعزى إلى متغير الجنس، ومستوى المرحلة، والتفاعل بينهما، وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس للكفايات المهنية تعزى إلى متغير المرحلة والتفاعل بين الجنس والمرحلة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في حاجة مديري المدارس للكفايات المهنية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات، ووجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين معرفة مديري المدارس للكفايات المهنية وممارستهم وحاجتهم لها.

أما دراسة الطراونة (٢٠٠٠) والتي كانت بعنوان «تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك» وتضمنت الدراسة خمسة مجالات هي: التخطيط وشؤون المعلمين، وشؤون الطلبة، والمجتمع الحالي، ومجال تحسين الإنتاج. وتكونت عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة جميعهم والبالغ عددهم (٢١٧) مديراً ومديرة، يشرفون على إدارة المدارس الحكومية في محافظة الكرك في مديريات التربية في المحافظة وتوصلت الدراسة إلى أن الحاجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تركز على حاجات تدريبية بدرجة كبيرة، وبدرجة متوسط، ولم يشر إلى حاجات بدرجة كبيرة جداً أو قليلة جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في درجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية تعزى للمؤهل العلمي، والخبرة والنوع الاجتماعي.

واما دراسة السحيمي (٢٠٠١) فقد هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (٨٣) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وتكونت عينة الدراسة من (٥٠) مديراً وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: إن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمنطقة المدينة المنورة مرتبة حسب مجالات الدراسة على النحو الآتي: مجال التقنيات التربوية الحديثة، مجال شؤون الطلبة، مجال تطوير المنهاج مجال تحسين العملية التربوية، مجال التواصل مع المعلمين، المجال الإداري، مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مجال الشؤون المالية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عند المجال الإداري، ومجال تحسين العملية التربوية، ومجال التقنيات التربوية الحديثة، مجال التواصل مع المعلمين، مجال تطوير المنهاج تعزى لمتغير الخبرة، وذلك لصالح ذوي الخبرة الأدنى ما عدا مجال التقنيات التربوية الحديثة فقد كان لصالح ذوي الخبرة الأعلى. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة على جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال الشؤون المالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة المؤهل العلمي البكالوريوس.

وأما دراسة الصمادي (٢٠٠٣) فكانت بعنوان: «الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة جرش في مجال استخدام المحاسوب» وتكون مجتمع الدراسة من ١٤٤ مديراً ومديرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: إن درجة الاحتياجات في مجال الحاسوب في الإدارة مرتفعة. إن درجة الاحتياجات التدريبية في مجال الوعي باستخدام الحاسوب منخفضة. إن درجة الاحتياجات التدريبية في مجال استخدام الحاسوب عموماً منخفضة.

أجرى الشحي (٢٠٠٤) دراسة بعنوان «الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية لتخطيط المدرسي في سلطنة عمان ومن وجهة نظرهم ونظر الموجهين» حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة والوظيفة على آراء أفراد العينة، فيما يتعلق بتحديدهم لأهم الاحتياجات التدريبية لمدير المدرسة في عملية التخطيط المدرسي، وقد تكونت عينة الدراسة من (١٩٨) مديراً ومديرة ومساعداً ومساعدة و(٣٦) من الموجهين والموجهات الإداريين للعام (٢٠٠٣/٢٠٠٤) في مدارس المديريات العامة للتربية والتعليم لمحافظة مسندم ومنطقة الباطنية شمال والباطنية التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة من (٥٤) فقرة تمثل كل منها الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن غالبية المهارات التدريبية الواردة في أداة الدراسة اعتبرت احتياجات تدريبية بدرجة عالية لمديري المدارس، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمجالات الدراسة والإدارة الكلية تعزى لمتغير الوظيفة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة بالنسبة للموجهين الإداريين.

وأجرى بني مصطفى (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. فضلاً عن تعرف أثر المسمى الوظيفي تعلى تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً ومديرة و(٦٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وأعدت أداة الفحص اشتملت على أربع أبعاد: الإداري، والفني، والطلبة، والمجتمع المحلي. واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الاحتياجات التدريبية وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق لدرجة الممارسات للكفايات وفقاً للمسمى الوظيفي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة: وجود (١٥) كفاية في مجال الشؤون الإدارية،

و(١٥) كفاية في مجال الشؤون الفنية و(١١) كفاية في مجال شؤون الطلبة، وثمان كفايات في مجال المجتمع المحلي بحاجة إلى تطوير.

وأجرى مسعود (٢٠٠٤) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية برنامج التدريس الميداني في قسم التربية الخاصة بجامعة الملك سعود، وأثره على نمو ا لشخصية المهنية والكفايات التعليمية لطلاب القسم، تألفت عينة الدراسة من (٩٧) طالباً وقام باختيار أداة الدراسة التي تكونت من (٦٨) فقرة وزعت على ستة مجالات هي: أهمية التدريب الميداني وعلاقته بالإعداد النظري، ومسؤوليات الإشراف الجامعي والمؤسسي فيه، دافعية الطالب نحو العمل مع التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة. الكفايات التعليمية اللازمة لطلاب التدريب الميداني والصعوبات التي يواجهها هؤلاء الطلاب. حيث أظهرت هذه الدراسة وجود رجات موافقة تراوحت بين العالية والمتوسطة على محاور الدراسة جميعها ما عدا المحور السادس والذي حصل على درجة موافقة ضعيفة.

وأجرى شوباش (٢٠٠٥) دراسة بعنوان «خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفون التربويين في الأردن» وتم تطوير أداة دراسة مكونة من (٩٦) فقرة موزعة على تسعة مجالات وتكونت عينة الدراسة من (٣٣) مديراً ومديرة كما بلغ عدد المشرفين التربويين (٥٣٨) مشرفاً ومشرفة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: إن مجال عملية صنع القرار قد استحوذ على أعلى درجة أهمية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين ونال مجال التشكيلات المدرسية والموازنة والإحصاء أقل درجة أهمية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين.

وأجرى يدك (٢٠٠٥) دراسة «هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم»، ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، عينة الدراسة تألفت من (٢٦٤) رئيس قسم و(٣٣) مديراً للتربية والتعليم واستخدمت أداة دراسة تم التأكد من صدقها

وثباتها. ولقد توصلت الدراسة إلى تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعلم بلغ عددها (٩٢) كفاية إدارية موزعة على ثمانية مجالات هي (القيادة، الاتصال، العلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويين، القيم والأخلاق القيادية). حيث أظهرت الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى الحداد (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المرؤوسين. وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت وعددهم (١٥٩) قائداً تربوياً، واستخدمت استبانة للتعرف الى الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت، وقد اشتملت على (٩٠) فقرة موزعة على تسعة مجالات لكل مجال عشر فقرات، وانتهت الدراسة الى اهم النتائج الآتية: أن درجة الاحتياجات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بالمناطق التعليمية في دولة الكويت لتطوير كفاياتهم الادارية من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة.

لقد ركزت جميع الدراسات على المؤسسة التربوية الأساسية كالمدرسة حيث نلاحظ ندرة لوجود ابحاث تستهدف الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة، ولكن كان هناك اهتمام بتنمية الكفايات الادارية وأسس القيادة وتطويرها عند المديرين مما يحفزنا على القيام بدراسات مشابهة لهذه الدراسة.

ب.الدراسات الأجنبية:

قام بلاكهرست وانجرام (Ingram & Blackhurst, 1975) بدراسة هدفت إلى تحديد الكفايات التدريسية والإرشادية اللازمة لمعلمي التربية الخاصة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات التدريبية اللازمة لهؤلاء المعلمين هي «التخطيط للتدريس، تقييم المحتوى الدراسي» تحديد المهارات التعليمية اللازمة للطلبة، اختيار أدوات التقييم المناسبة، التفاعل المتبادل بين الطالب والمعلم، والمعرفة بالمهارات الوظيفية وأهمها تنظيم المعلومات وإيصالها أما الكفايات الإرشادية فقد تمثلت بالتواصل والتفاعل مع الطلبة ذوي الحاجات الخاصة.

وقامت رث (Ruth, 1978) بدراسة هدفت إلى التعرف على الخصائص التي يتميز بها معلمو التربية الخاصة الفعالون عن غيرهم من المعلمين فكانت عينة الدراسة مكونة من (٣١١) معلماً فعالاً في التربية الخاصة وخلصت النتائج إلى أن هنالك ثلاث عشرة خاصية تميز هؤلاء المعلمين وهي كالآتي: ١. وضوح الأهداف التعليمية. ٢. الاهتمام بتحسين مفهوم الذات لدى الطلاب. ٣. استخدام المصادر التعليمية المتنوعة. ٤. تطوير الخطط التعليمية حسب مقتضيات المواقف. ٥. تطوير التصميمات الصفية بشكل جيد. ٦. استخدام الأدوات والوسائل التعليمية المختلفة. ٧. استخدام أساليب الضبط البعيدة عن العقاب. ٨. مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب أثناء التعليم. ٩. الاستفادة من مسارات الإدارة والمتطوعين. ١٠. تجنب الإكثار من الواجبات الصفية. ١١. تنويع أساليب وطرائق تقييم أداء الطالبة. ١٢. استخدام عدة وسائل لتوثيق نتائج الطلبة. ١٣. القيام بأنشطة وفعالية متنوعة بعد انتهاء الدوام المدرسي وإظهار المرح والحماس أثناء العمل.

أجرت كات (Catti, 1985) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات التي يحتاجها معلمو التربية الخاصة في عملهم مع طلبة الفئات التالية «المعاقين عقلياً، المضطربين سلوكياً، ذوي

صعوبات التعلم». تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) معلماً ومعلمة موزعين بالتساوي على فئات الإعاقة الثلاثة. طبقت عليهم قائمة بالكفايات التربوية تتضمن تسعة مجالات هي: التخطيط للتعليم، الأداء التعليمي، القيام بالواجبات الإدارية، التواصل والتفاعل، تحسين مفهوم الذات لدى الطالب، فقيم أدائه، تصميم المناهج وتدريبها، النمو الشخصي والمهني والمعارف المهنية. نتائج الدراسة أظهرت تشابه في وجهات نظر معلمي الأطفال المعاقين عقلياً ومعلمي الأطفال ذوي صعوبات التعلم فيم يتعلق بالكفايات التربوية التي يحتاجونها في عملهم مع هؤلاء الأطفال. كما وجه اختلاف في الحاجة لتلك الكفايات بين معلمي الأطفال المعاقين عقلياً ومعلمي الأطفال المضطربين سلوكياً. كما أظهرت الدراسة أن كفايات الإرشاد والتوجيه والتخطيط والتواصل والتفاعل أكثر أهمية لدى معلمي الأطفال المعاقين عقلياً من معلمي الأطفال ذوي صعوبات التعلم، بالإضافة إلى حاجة معلمي الأطفال تفي فئات الإعاقة الثلاث إلى كفايات الإرشاد.

أما درسة نينزر (Nainzer, 1988) فقد هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لمديري المدارس لتطوير كفائاتهم في الإدارية التربوية، وقد حدد محتوى البرنامج، من خلال تصنيف الكفايات المتعلقة ب الإدارة إلى ثلاثة مجالات رئيسة، تتعلق بالإدارة الوظيفية، وإدارة الوقت، وتقديم الخدمات في هذه المجالات ووضع إحدى عشرة جلسة حوار يمكن أن يختار المدير ما يناسبه لقيادة مدرسته، وبعد أن تم تطبيق أسلوب المحاكاة، وتقديم الحوارات إلى مجموعة من مديري المدارس، أظهرت النتائج أن المحاكاة لا تعد وسيلة مناسبة لجميع المواقف، إذ لا يمكن لمحاكاة واحدة بإصلاح موقف معقد كإدارة المدرسة، وتم استنتاج بأن هذا الأسلوب بعد برمجته وتطويره يمكن أن يسهم في تحسين أداء مديري المدارس بشكل خاص.

كما أجرى كاسك (Kask, 1992) دراسة هدفت إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجالس المدرسية في ولاية أوهايو الأمريكية وذلك بغرض تحديد المهارات والمعلومات

التي يعتقدون بضرورة التدريب عليها، لتحقيق فعالية أكثر لدور المديرين والمعلمين، فكانت أداة الدراسة عالجت ثلاث أبعاد أو مجالات: الأول: المهارات والمعلومات الضرورية لعضو هيئة التدريس، أما الثاني: فقد تضمن الطرق المستخدمة في التدريب ومدى فعالية البرامج التدريبية والقسم الثالث: اشتمل على بيانات سكانية بالإضافة إلى المشاركة في برامج التدريب: أما نتائج الدراسة فكانت كالآتي: أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف في مدى إدراك المهارات التي تحتاج إلى التدرب عليها ويعزى ذلك إلى متغيرات الخبرة، والجنس والمستوى العلمي، حيث ظهر أن الضعف في المستوى العلمي يتطلب تدريباً أكثر.

أجرى مافروماتس (Mavrommatis, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف وتحديد الاحتياجات الإدارية التربوية لمديري مدارس التربة الخاصة، أجريت الدراسة على (٤) مدارس في اليونان للاحتياجات الخاصة كان بها (٢٥) معلم كونوا عينة الدراسة أما إدارية الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب القياس على المعلمين وذلك بوضع عدة مقاييس مهمة للعملية التعليمية في مدارس ذوي الاحتياجات الخاصة. خلصت الدراسة إلى أنه على المدير والمعلمين القيام بما يلي: الزيارات الميدانية بهدف رصد النشاطات التعليمية وملاحظة التفاعل الميداني وتقويم الأداء والوقوف على أثر إدارة المدى على العاملين واللقاءات الفردية بغرض مساعدة العاملين على إيجاد الحلول التربوية المناسبة وتحفيزهم، واللقاءات الجماعية بغرض التشاور مع الزملاء لتحقيق التكامل بين جهودهم والنشرات التربوية بغرض نقل الخبرات والتوصيات والتعليمات إلى الزملاء في الميدان، والقراءات الموجهة بهدف تنمية كفايات مديري المدارس ووكلائها أثناء الخدمة، وتبادل الزيارات بهدف تبادل الخبرات بين الزملاء، والورش التربوية بهدف تنمية روح التعاون بين الزملاء، وإعداد قيادات تربوية قادرة على التجديد والابتكار واللقاءات والبرامج التنشيطية.

من خلال ماسبق وبالنظر إلى الدراسات السابقة نستطيع أن نرى ان هذه الدراسات عملت على تحديد الكثير من الاحتياجات التدريبية وتقييم مدى تأثيرها على أداء عمل المؤسسات التربوية ولا بد لنا من الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة لمعرفة الاحتياجات التدريبية والحاجة إلى تحديدها، ومن ثم تنمية الكفايات الإدارية وتطوير هذه الكفايات.

أما هذه الدراسة فقد تميزت بأنها الدراسة الأولى التي تستهدف تحديد الاحتياجات التدريبية لدىالإداريين العاملين في هذه مؤسسات التربية الخاصة، حيث أنه لاتوجد أي دراسات مشابهة لهذه الدراسة من حيث الفئة المستهدفة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة من تحديد لمجتمع الدراسة والعينة، والأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية إعدادها وإجراءات اختبار دقتها وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحديد الاحتياجات التدريبية لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والكوادر الإدارية الموجودة في مؤسسات التربية الخاصة في العاصمة عمان ومديرياتها حيث يقدر عددهم أي الإداريين العاملين في هذه المؤسسات (٤٢٠) إداريا وإدارية في (١٠٠) مؤسسة.

عينة الدراسة :

تشمل الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة ذكور وإناثاً ومن ضمنهم الإداريين والمساعدين والكوادر الإدارية فقط، وتم اختيار هذه العينة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية من مناطق العاصمة عمان ومديرياتها وذلك بأخذ عينة من تلك المناطق ومن ثم اختيار عينة من هذه المؤسسات والمديريات حيث بلغت هذه العينة (١٢٠) إدارياً ومرؤوساً (ذكوراً وإناثاً).

أداة الدراسة :

قام الباحث بدراسة ومراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة لتطوير بنود الاستبيان لقياس الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات (الحداد، ٢٠١٠؛ هيلات،

٢٠٠١؛ الهباهبة، ١٩٩٦: الطراونة ٢٠٠٠: بني مصطفى، ٢٠٠٤)، والتي تخدم الدراسة بشكل كاف مع القيام بكافة الإجراءات اللازمة من تكييف ونمذجة تخدم هذه الدراسة.

- تم إعداد استبانه استطلاعيه تضم سؤال مفتوح موجه لأفراد هذه العينة الاستطلاعية يتعلق بالاحتياجات التدريبية للإداريين في منظومة هذه المؤسسات ومن ثم قام الباحث بتفريغ هذه الاستجابات وتحديد عدد من هذه الاحتياجات ومن ثم مطابقتها مع الفقرات الموجودة في الأدوات الموجودة في الدراسات السابقة.
- قام الباحث باستخدام المعلومات الإضافية التي استقاها وأخذها من خلال لقائه مع مجموعه كبيره من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (٣٠) إداريا وإدارية ومناقشتهم في طبيعة الاحتياجات التدريبية ونواحي الضعف عند الإداريين الموجود في هذه المؤسسات وفي هذا القطاع بالتحديد.
- ومن خلال الاستبانة الاستطلاعية والأدب النظري تم تحديد بنود الاحتياجات التدريبية المطلوبة لتنمية الكفايات لدى المديرين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة، ومن خلال الاستعانة بأدوات قياس مصممه في دراسات أخرى أشار لها الباحث أعلاه توصل الباحث لصياغة أداة تضم (٩٠) فقرة موزعه على (٩) محاور هي كالآتي: التخطيط التربوي، التوجيه والقيادة، التقويم، الكفايات الإدارية والفنية ، إدارة الموارد البشرية، الكفايات الإدارية (التصورية)، التكنولوجية، الانسانية، الاتصال، كما في الملحق رقم (١).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للاجابة عن كل فقرة بالشكل الآتي : (عالية جداً = ٥ درجات، عالية = ٤ درجات، متوسطة = ٣ درجات، قليلة = ٢ درجة، قليلة جداً = ١ درجة). ويطلب في الاستبانة من كل مستجيب وضع أشارة (x) أمام كل درجة يراها مناسبة.

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبانة وتحكيمها من قبل مجموعة من المختصين والمحكمين من أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية وقد قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في مدى صحة الفقرات الموجودة بالاستبانة ومدى مناسبة كل فقرة لقياس ما وضعت لقياسه وإضافة أي فقره أو حذف أي فقره واقتراح ما يرونه مناسباً لخدمة هذه الدراسة.

وقام الباحث بعد ذلك بتفريغ استبانه التحكم وتم أخذ الفقرات التي حازت على ٨٠% من آراء المحكمين وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (٩٠) فقره موزعه على تسعة مجالات. وجدول (١) التالي يوضح توزيع الفقرات.

جدول (١): توزيع الفقرات للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الاداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة

الرقم	عدد الفقرات	المجال	الرقم	عدد الفقرات	المجال
١	١٠ فقرات	الكفايات الإدارية (التصورية)	٥	١٠ فقرات	كفايات التخطيط التربوي
٢	١٠ فقرات	الكفايات الكنولوجيه	٦	١٠ فقرات	كفايات التوجيه والقيادة
٣	١٠ فقرات	الكفايات الإنسانية	٧	١٠ فقرات	كفايات التقويم
٤	١٠ فقرات	كفايات الاتصال	٨	١٠ فقرات	الكفايات الإدارية والفنية
			٩	١٠ فقرات	الكفايات إدارة الموارد البشرية

ثبات الأداة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام طريقة (Test–Retest) حيث تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة تتكون من (٣٠) فرد من أفراد العينة مع ترقيم كل فرد منهم برقم محدد من (١ – ٣٠) وتفريغ الاستجابات ومن ثم تم إعادة تطبيق الاستبانة مره ثانيه بعد أسبوعين على نفس العينة بحيث حصل كل فرد على نفس الرقم مرة ثانيه وتم تفريغ البيانات

وحساب معامل الارتباط للأداة حسب معامل ارتباط بيرسون حيث بلغ معامل الثبات للأداة (٠.٩٠) وللمجالات التسعة بالترتيب التالي:

جدول (٢): معامل الثبات لمجالات استبانة الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الاداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة

الرقم	المجالات	معامل الثبات
١	كفايات التخطيط التربوي	٠.٦٣
٢	كفايات التوجيه والقياده	٠.٦١
٣	كفايات التقويم	٠.٧٤
٤	الكفايات الإدارية والفنية	٠.٦٦
٥	كفايات إدارة الموارد البشرية	٠.٥٢
٦	الكفايات الإدراكية	٠.٦٩
٧	الكفايات التكنولوجيه	٠.٦٢
٨	الكفايات الإنسانيه	٠.٦٤
٩	كفايات الاتصال	٠.٦١
١٠	الأداة ككل	٠.٩٠

إجراءات الدراسة :

تم الحصول على الموافقات الرسمية من الجامعة الهاشمية لتسهيل عملية البحث والدراسة وتسهيل تصنيف الدراسة على أفراد عينة الدراسة من الإداريين والمساعدين والمدراء في مؤسسات التربية الخاصة في العاصمة عمان.

- تم إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها.
- توزيع أداة الدراسة على عينة البحث مع التأكد والإشراف بشكل شخصي على توزيعها بشكل مناسب ودقيق.
- التأكيد على عينة الدراسة من هدف وغاية البحث بعد شرحها لعينة الدراسة حتى تكون أهداف الدراسة واضحة.

- الحصول على استجابات العينة على فقرات الاستبانة.
- إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم عرض نتائج التحليل ومناقشتها وتوظيفها في تطوير برنامج لرفع مستوى الكفايات عند الإداريين العاملين في مؤسسات التربية والخاصة في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
- تصنيف وتحديد الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة وفقاً للمعادلة التالية : (القيمة العليا – القيمة الدنيا ÷ مقسومة على عدد المستويات)

وتم تصنيف هذه الاحتياجات كالآتي : (٥-١) ÷ ٣ = ٤ ÷ ٣ = ١.٣٣ طول الفئة

١. مستوى ضعيف من: ١ + ١.٣٣ = ٢.٣٣ فهو يتضمن المدى [١ – ٢.٣٣]؛ أي إذا تراوح متوسط المجال بين القيمتين [١ – ٢.٣٣] ندرك أنَّ هناك حاجة لكنها ليست قوية لرفع الاحتياجات من هذه الكفاية من خلال التدريب بهذا المجال.

٢. مستوى متوسط: ٢.٣٤ + ١.٣٣ = ٣.٦٧ فهو يتضمن المدى [١.٣٤ – ٣.٦٧] ؛ أي إذا تراوح متوسط المجال بين القيمتين [٢.٣٣ – ٣.٦٧] ندرك أنَّ هناك حاجة لكنها قوية لرفع الاحتياجات من هذه الكفاية من خلال التدريب بهذا المجال.

٣. مستوى مرتفع: ٣.٦٧ + ١.٣٣ = ٥ فهو يتضمن المدى [٣.٦٧ – ٥] ؛ أي إذا تراوح متوسط المجال بين القيمتين [٣.٦٧ – ٥] ندرك أنَّ هناك حاجة لكنها قوية جداً لرفع الاحتياجات من هذه الكفاية من خلال التدريب بهذا المجال.

المعالجة الإحصائية :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t–test) ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من الثبات للأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة وذلك بالإجابة عن أسئلتها وتحليل البيانات والمعالجة الإحصائية لجميع الأسئلة على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة" من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات اللازمة للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة"، وذلك من وجهة نظر المديرين. ويوضح جدول (٣) ذلك.

جدول (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

نوع الكفايات (الابعاد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
الكفايات الادارية والفنية	٣.٧٢	٠.٤٧٩	مرتفع	١
كفايات التوجيه والقيادة	٣.٦٨	٠.٤٩٣	مرتفع	٢
كفايات التخطيط التربوي	٣.٦٦	٠.٥١٢	متوسط	٣
الكفايات الادراكية التصورية	٣.٦١	٠.٥٥٢	متوسط	٤
الكفايات الانسانية	٣.٥٥	٠.٥٤٣	متوسط	٥
الكفايات التكنولوجية	٣.٥٤	٠.٥٢٤	متوسط	٦
كفايات الاتصال	٣.٥١	٠.٥١٦	متوسط	٧
كفايات ادارة الموارد البشرية	٣.٤٧	٠.٥٢٥	متوسط	٨
كفايات التقويم	٣.٤٢	٠.٦٢٢	متوسط	٩

يلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ الكفايات الإدارية والفنية من منظور المديرين كانت أعلى حاجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٤٧). في حين كانت

اقـل احتيـاج لكفايـات التقـويم حيـث بلـغ متوسـطها الحسـابي (٣.٤٢) وبـانحراف معيـاري (٠.٦٢٢).

ويبيِّن فيما يلي توضيحاً لبنود الاحتياجات التدريبية لكل كفاية من منظور المديرين:

١- كفايات التخطيط التربوي:

يبين جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين.

جدول (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التخطيط التربوي من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه	٤.٥٢	٠.٨٣٧	مرتفع	١
٣	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية	٣.٧٥	٠.٩٩٠	مرتفع	٢
٢	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عمليا	٣.٦٨	٠.٧٩٠	مرتفع	٣
٧	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية	٣.٦٢	٠.٩٩٥	متوسط	٤
١٠	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط	٣.٥٩	١.٢١١	متوسط	٥
٨	المقدرة على ايجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط	٣.٥٦	١.٠٨٩	متوسط	٦
٩	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط	٣.٤٧	١.٠٥٣	متوسط	٧
٦	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف	٣.٤٧	١.١١٨	متوسط	٨
٥	المقدرة على تقويم الخطط التربوية	٣.٤٦	٠.٩٩٢	متوسط	٩
٤	العمل على تشخيص واقع التخطيط أول بأول	٣.٤٤	١.١٣	متوسط	١٠
	العام	**٣.٦٦**	**٠.٥١٢**	**متوسط**	

يبـيّن جـدول (٤) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات المجـال الأول " كفايـات التخطـيط التربـوي للإداريين العـاملين فـي مؤسسـات التربيـة الخاصـة " مـن وجهـة نظـر المـديرين قـد تراوحـت مـا بـين

(٤.٥٢-٣.٤٤)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٨٣٧). تلتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (٠.٩٩١). في حين جاءت الفقرة الرابعة من كفايات التخطيط التربوي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.١٠٣). سبقتها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٤٦)، وانحراف معياري (٠.٩٩٢).

٢- كفايات التوجيه والقيادة:

يبين جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التوجيه والقيادة من وجهة نظر المديرين.

جدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التوجيه والقيادة من وجهة نظر المديرين

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين	٤.٦٤	٠.٨٢٤	مرتفع	١
١	المهارة في ممارسة القيادة التربوية	٣.٨٠	٠.٩٩٦	مرتفع	٢
٨	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم	٣.٧٠	٠.٨٩٥	مرتفع	٣
٦	ابتكار افكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة	٣.٦٣	١.١١٩	متوسط	٤
٩	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين	٣.٥٩	٠.٩٩٩	متوسط	٥
٢	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة	٣.٥٥	١.١٥٣	متوسط	٦
٣	المقدرة على ادارة الوقت بفاعلية	٣.٥٢	٠.٩٩٣	متوسط	٧
٤	ادارة مشكلات العمل وفق أسس علمية	٣.٤٨	١.١٠٩	متوسط	٨
٥	المقدرة على ادارة الاجتماعات	٣.٤٨	١.١٨١	متوسط	٩
١٠	المهارة في ادارة التغيير	٣.٣٦	١.٠٤	متوسط	١٠
	العام	**٣.٦٨**	**٠.٤٩٣**	**مرتفع**	

يبيّن جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " كفايات التوجيه والقيادة للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من وجهة نظر المديرين قد تراوحت ما بين (٤.٦٤-٣.٣٦)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٦٤) وانحراف معياري (٠.٨٢٤). تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٩٩). في حين جاءت الفقرة العاشرة من كفايات القيادة والتوجيه في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (١.٠٤٤). سبقتها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (١.٠٩).

٣- كفايات التقويم:

يبـين جـدول (٦) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة للاحتياجـات التدريبيـة لتنميـة كفايات التقويم من وجهة نظر المديرين.

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التقويم من وجهة نظر المديرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٨	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية	٣.٦٧	١.١١٤	مرتفع	١
١	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم	٣.٥١	١.١٠٩	متوسط	٢
٧	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الادارية	٣.٤٨	١.١٥٤	متوسط	٣
٣	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم	٣.٤٧	١.١٠٠	متوسط	٤
٦	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الاعمال	٣.٤٤	١.٠٩٠	متوسط	٥
١٠	اجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم	٣.٤٠	١.٢٥	متوسط	٦
٤	الموضوعية في تقويم اداء العاملين	٣.٣٤	١.١٣٥	متوسط	٧
٥	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل	٣.٣٣	١.١٣٣	متوسط	٨
٩	استخدام اساليب التقنية الحديثة في التقويم	٣.٣١	١.٠٣٦	متوسط	٩
٢	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه	٣.٢٤	١.١٤	متوسط	١٠
	العام	**٣.٤٢**	**٠.٦٢٢**	**متوسط**	

يبيّن جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " كفايات التقويم للإداريين العـاملين فـي مؤسسـات التربيـة الخاصـة " مـن منظـور المـديرين قـد تراوحـت مـا بـين (٣.٦٧ –

٣.٢٤)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الثامنة من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٧) وانحراف معياري (١.١١). تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.١٠٩). في حين جاءت الفقرة الثانية من كفايات التقويم في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري (١.١٤٣). سبقتها الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري (١.٠٣٦).

٤- الكفايات الادارية والفنية:

يبين جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الادارية والفنية من وجهة نظر المديرين.

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة	٤.٥٨	٠.٨٤٥	مرتفع	١
١	ترجمة السياسات التربوية الى واقع عملي ملموس	٣.٩١	٠.٩٤٤	مرتفع	٢
٩	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين	٣.٧٧	١.٠٣٥	مرتفع	٣
٦	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية	٣.٧٠	١.٠٤٢	مرتفع	٤
٤	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون	٣.٦٦	٠.٩٦٨	متوسط	٥
٨	بناء معايير الأداء الفني بمهارة	٣.٦٥	٠.٧٩٧	متوسط	٦
٣	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية	٣.٦١	٠.٩٨٦	متوسط	٧
١٠	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية	٣.٥٢	٠.٩٤٠	متوسط	٨
٢	استخدام الاساليب الحديثة في الاشراف على العمل	٣.٤٤	٠.٩٨١	متوسط	٩
٥	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة	٣.٣٣	١.١٦	متوسط	١٠
	العام	**٣.٧٢**	**٠.٤٧٩**	**مرتفع**	

يبيّن جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " الكفايات الادارية والفنية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المديرين قد تراوحت ما بين (٤.٥٨ –

٣.٣٣)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٨) وانحراف معياري (٠.٨٤٥). تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (٠.٩٤٤). في حين جاءت الفقرة الخامسة من الكفايات الادارية والفنية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.١٦). سبقتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٤)، وانحراف معياري (٠.٩٨١).

٥- كفايات ادارة الموارد البشرية:

يبين جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين.

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المديرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة	٣.٨٢	١.٠٥٠	مرتفع	١
٣	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم	٣.٥١	١.١٣٧	متوسط	٢
٨	تفويض الصلاحيات للعاملين	٣.٤٨	١.٠٨١	متوسط	٣
٩	استثمار الامكانيات البشرية بفاعلية	٣.٤٨	١.١٢٨	متوسط	٤
١٠	امتلاك مهارات ادارة الصراع	٣.٤٧	١.١٠٩	متوسط	٥
٥	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين	٣.٤٧	١.١٥٤	متوسط	٦
٧	إعداد برامج التدريب وقف حاجات العاملين	٣.٤٠	١.١٣٣	متوسط	٧
٢	استخدام التقنية الحديثة في ادارة الموارد البشرية	٣.٣٨	١.٠٢٧	متوسط	٨
٤	القدرة على قيادة الفرق التعاونية	٣.٣٧	١.٠١٦	متوسط	٩
٦	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية	٣.٢٨	١.٠٦٩	متوسط	١٠
	العام	٣.٤٧	٠.٥٢٥	متوسط	

يبـيّن جـدول (٨) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات المجـال الثـاني " كفايـات ادارة المـوارد البشـرية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصـة " مـن منظـور المديرين قد تراوحت ما بين (٣.٨٢ – ٣.٢٨)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلـغ متوسـطها الحسـابي (٣.٨٢) وانحـراف معيـاري (١.٠٥٠). تلتهـا الفقـرة الثالثـة بمتوسـط حسابي (٣.٥١)، وانحراف معياري (١.١٣٧). في حين جاءت الفقرة السادمسة من كفايات ادارة الموارد البشرية في المرتبـة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٢٨٣) وانحراف معياري (١.٠٦٩). سبقتها الفقرة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٣٧٣)، وانحراف معياري (١.٠١٦).

٦- الكفايات الادراكية والتصورية

يبين جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدراكية والتصورية من وجهة نظر المديرين.

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدراكية والتصورية من وجهة نظر المديرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين	٤.٤٧	٠.٩٩٣	مرتفع	١
١	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع	٣.٨٤	١.٠٨١	مرتفع	٢
٦	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها	٣.٦٢	١.٠٩٣	متوسط	٣
٣	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلاءم الفكر التربوي السائد	٣.٥٦	١.١٩٦	متوسط	٤
٨	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	٣.٥٤	٠.٨٦٠	متوسط	٥
٩	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة	٣.٤٨	٠.٩٧٢	متوسط	٦
٥	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة	٣.٤٨	١.١٣٧	متوسط	٧
٢	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة	٣.٤٠	١.٠٢٩	متوسط	٨
٤	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات	٣.٣٩	١.٠٤٨	متوسط	٩
١٠	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	٣.٣٣	١.٠١٠	متوسط	١٠
	العام	٣.٦١	٠.٥٥٢	متوسط	

يبيّن جدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " الكفايات الادراكية التصورية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المديرين قد تراوحت ما بين (٤.٤٧

– ٣.٣٣)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٧) وانحراف معياري (٠.٩٩٣). تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري (١.٠٨١). في حين جاءت الفقرة العاشرة من الكفايات الادراكية التصورية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٣٣٣) وانحراف معياري (١.٠١٠). سبقتها الفقرة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وانحراف معياري (١.٠٤٨).

٧- الكفايات التكنولوجية:

يبين جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات التكنولوجية من وجهة نظر المديرين.

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات التكنولوجية من وجهة نظرالمديرين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٣	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم	٣.٧٤	٠.٩٩٣	مرتفع	١
٧	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)	٣.٧٠	١.٠٧١	مرتفع	٢
١	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية	٣.٦٨	١.٠٧٥	مرتفع	٣
٩	تطوير آليات الادارة وفقا لتكنولوجيا العصر	٣.٦٣	١.٢٠٧	متوسط	٤
٥	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار	٣.٥٩	١.١١٥	متوسط	٥
١٠	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي	٣.٥٢	١.١٠٠	متوسط	٦
٨	العمل على اشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	٣.٥٢	١.٠٠٣	متوسط	٧
٦	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته	٣.٣٨	١.١٦٦	متوسط	٨
٤	اعطاء واضحة ودلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة	٣.٣١	١.٠٥٦	متوسط	٩
٢	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	٣.٣١	٠.٩٦٥	متوسط	١٠
	العام	٣.٥٤	٠.٥٢٤	متوسط	

يبيّن جدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " الكفايات التكنولوجية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المديرين قد تراوحت ما بين (٣.٧٤ – ٣.٣١)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الثالثة من هذا المجال في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٤) وانحراف معياري (٠.٩٩٣). تلتها الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (٣.٧٠)، وانحراف معياري (١.٠٧١). في حين جاءت الفقرة الثانية من الكفايات التكنولوجية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري (٠.٩٦). سبقتها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري (١.٠٥٦).

٨- الكفايات الانسانية:

يبين جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الانسانية من وجهة نظر المديرين.

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإنسانية من وجهة نظر المديرين

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	٤.٥٢	٠.٩٢٩	مرتفع	١
٢	فهم الخصائص النفسية للعاملين	٣.٧٢	٠.٧٨٠	مرتفع	٢
٣	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين	٣.٦٣	١.٠٧٣	متوسط	٣
٤	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين	٣.٤٦	١.١٠٩	متوسط	٤
٧	رفع الروح المعنوية للعاملين	٣.٤٦	١.٢٠٦	متوسط	٥
٥	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحيادية	٣.٤٢	١.٠٧٩	متوسط	٦
٩	اشعار كل فرد بالمنظمة بأهميته	٣.٤١	١.١٦٩	متوسط	٧
١٠	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين	٣.٣٥	١.١٠٠	متوسط	٨
٦	الاهمتام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية	٣.٣٢	١.٠٧٦	متوسط	٩
٨	اشراك العاملين في صنع القارارت الخاصة بالمنظمة	٣.٢٦	١.٠٨٤	متوسط	١٠
	العام	**٣.٥٥**	**٠.٥٤٣**	**متوسط**	

يبيّن جدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " **الكفايات الانسانية** للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المديرين قد تراوحت ما بين (٤.٥٢- ٣.٢٦)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى من هذا المجال في مقدمتها،

حيث بلـغ متوسـطها الحسـابي (٤.٥٢) وانحـراف معيـاري (٠.٩٢٩). تلتهـا الفقـرة الثانيـة بمتوسـط حسابي (٣.٧٢)، وانحراف معياري (٠.٧٨٠). في حين جاءت الفقرة الثامنة من الكفايات الانسانية فـي المرتبـة الأخيـرة بوسـط حسـابي (٣.٢٦) وانحـراف معيـاري (١.٠٨٤). سـبقتها الفقـرة الفقـرة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٣٢)، وانحراف معياري (١.٠٨٤).

٩- كفايات الاتصال:

يبين جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الاتصال من وجهة نظر المديرين.

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات الاتصال من وجهة نظر المديرين

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال	٣.٧٧	١.١٠٢	مرتفع	١
٨	ايصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع	٣.٥٧	١.١٤٣	متوسط	٢
٩	المشاركة الفعالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع	٣.٥٣	١.٠١٣	متوسط	٣
١٠	المقدرة على بناء أدوات علمية لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها	٣.٥٣	١.١٦٣	متوسط	٤
٧	اتقان مهارات التفاوض والاقناع	٣.٥١	٠.٩٨٣	متوسط	٥
٤	اتقان مهارات الاتصال غير الرسمي	٣.٥٠	١.١١٩	متوسط	٦
٢	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين	٣.٤٩	٠.٩٠٧	متوسط	٧
٦	المقجرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة	٣.٤٥	١.٢٣١	متوسط	٨
٥	اتقان مهارات الحوار مع الآخرين	٣.٤١	١.٠٨٨	متوسط	٩
٣	اتقان مهارات الاتصال الرسمي	٣.٣٦	١.١١	متوسط	١٠
	العام	**٣.٥١**	**٠.٥١٦**	**متوسط**	**١١**

يبيّن جدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " كفايات الاتصال للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المديرين قد تراوحت ما بين (٣.٧٧- ٣.٦٤)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى من هذا المجال في مقدمتها،

حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.١٠٢). تلتها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، وانحراف معياري (١.١٤٣). في حين جاءت الفقرة الثالثة من **كفايات الاتصال** في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١١٩). سبقتها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (١.٠٨٨).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة" من وجهة نظر المرؤوسين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة"، وذلك من منظور المرؤوسين، وذلك كما هو مبين في جدول (١٣).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات من وجهة نظر المرؤوسين

نوع الكفايات (الابعاد)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
كفايات التوجيه والقيادة	٣,٧٨	٠,٤٢٣	مرتفع
الكفايات الادراكية التصورية	٣,٦٨	٠,٤٩٩	مرتفع
كفايات ادارة الموارد البشرية	٣,٦٧	٠,٩٥٢	مرتفع
الكفايات الادارية والفنية	٣,٦٥	٠,٥٩٢	متوسط
كفايات الاتصال	٣,٥٣	٠,٥٤٦	متوسط
كفايات التخطيط التربوي	٣,٥٣	٠,٤٥٦	متوسط
الكفايات الانسانية	٣,٤٤	٠,٤٣١	متوسط
الكفايات التكنولوجية	٣,٣١	٠,٤٧٦	متوسط
كفايات التقويم	٣,٢٣	٠,٦٢٤	متوسط

يلاحظ من جدول (١٣) أنَّ كفايات التوجيه والقيادة من منظور المرؤوسين كانت أعلى حاجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣.٧٨) وبانحراف معياري (٠.٤٢٣). في حين كانت اقل احتياج لكفايات التقويم حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٦٢٤).

ويبيِّن فيما يلي توضيحاً لبنود كل كفاية والاحتياج لها من منظور المرؤوسين:

١- كفايات التخطيط التربوي:

يبين جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التخطيط التربوي من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التخطيط التربوي من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه	٤,٥٢	٠,٩٢٨	مرتفع	١
٢	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عمليا	٣,٩٠	٠,٨٨٩	مرتفع	٢
٤	العمل على تشخيص واقع التخطيط أول بأول	٣,٦١	١,١١٦	متوسط	٣
٨	المقدرة على ايجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط	٣,٥٧	١,٠٢٨	متوسط	٤
٣	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية	٣,٤٧	١,١٢٣	متوسط	٥
١٠	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط	٣,٣٨	١,٠٧١	متوسط	٦
٩	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط	٣,٣٨	١,٠٧١	متوسط	٧
٦	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف	٣,٣٣	١,١٩٧	متوسط	٨
٥	المقدرة على تقويم الخطط التربوية	٣,٢٨	٠,٩٥٦	متوسط	٩
٧	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية	٢,٨٥	١,٣١٤	متوسط	١٠
	العام	٣,٥٣	٠,٤٥٦	متوسط	

يبيّن جدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول " كفايات التخطيط التربوي للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٤.٥-٢.٨٥)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٥٢) وانحراف معياري (٠.٩٢٨). تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي

(٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٨٨٩). في حين جاءت الفقرة السابعة من كفايات التخطيط التربوي في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري (١.٣١٤). سبقتها الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٩٥٦).

٢- كفايات التوجيه والقيادة:

يبين جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التوجيه والقيادة من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التوجيه والقيادة من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين	٤,٨٥	٠,٤٧٨	مرتفع	١
٨	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم	٤,١٩	٠,٥١١	مرتفع	٢
١	المهارة في ممارسة القيادة التربوية	٣,٩٠	١,٢٢٠	مرتفع	٣
٥	المقدرة على ادارة الاجتماعات	٣,٧٦	٠,٨٨٩	مرتفع	٤
٣	المقدرة على ادارة الوقت بفاعلية	٣,٦٦	٠,٩٦٦	متوسط	٥
٢	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة	٣,٥٢	٠,٨١٣	متوسط	٦
٩	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين	٣,٥٢	١,١٢٣	متوسط	٧
٦	ابتكار افكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة	٣,٤٧	٠,٩٨٠	كتوسط	٨
١٠	المهارة في ادارة التغيير	٣,٤٧	١,١٢٣	متوسط	٩
٤	ادارة مشكلات العمل وفق أسس علمية	٣,٤٢	١,٠٢٨	متوسط	١٠
	العام	٣,٧٨	٠,٤٢٣	مرتفع	

يبيّن جدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني " كفايات التوجيه والقيادة للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٤.٨٥-٣.٤٢)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٨٥) وانحراف معياري (٠.٤٧٨). تلتها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.١٩)، وانحراف معياري (٠.٥١٧). في حين جاءت الفقرة الرابعة من كفايات التوجيه والقيادة في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (١.٠٢٨). سبقتها الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (١.١٢٣).

٣- كفايات التقويم:

يبين جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التقويم من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات التقويم من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٨	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية	٣,٥٢	١,٠٧٧	متوسط	١
١	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم	٣,٤٧	١,٤٣٥	متوسط	٢
٢	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه	٣,٤٢	١,٠٧٥	متوسط	٣
١٠	اجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم	٣,٤٢	١,٢٨٧	متوسط	٤
٤	الموضوعية في تقويم اداء العاملين	٣,٣٨	١,٠٢٣	متوسط	٥
٦	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الاعمال	٣,٢٣	١,١٣٥	متوسط	٦
٥	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل	٣,٢٣	١,٢٦١	متوسط	٧
٩	استخدام اساليب التقنية الحديثة في التقويم	٣,٠٩	١,٠٩١	متوسط	٨
٧	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الادارية	٣,٠٤	١,١٦٠	متوسط	٩
٣	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم	٢,٥٢	١,١٢٣	متوسط	١٠
	العام	٣,٢٣	٠,٦٢٤	متوسط	

يبيّن جدول (١٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث " كفايات التقويم للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٣.٥٢-٢.٥٢)، وبمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة الثامنة في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي

(٣.٥٢) وانحـراف معيـاري (١.٠٧٧). تلتهـا الفقـرة الأولـى بمتوسـط حسـابي (٣.٤٧)، وانحـراف معيـاري (١.٤٣٥). فـي حين جـاءت الفقرة الثالثـة مـن كفايـات التقويم فـي المرتبـة الأخيـرة بوسـط حسـابي (٢.٥٢) وانحـراف معيـاري (١.١٢٣). سـبقتها الفقـرة السـابعة بمتوسـط حسـابي (٣.٠٤)، وانحراف معياري (١.١٦٠).

٤ – الكفايات الادارية والفنية:

يبـين جـدول (١٧) المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة للاحتياجـات التدريبيـة لتنميـة الكفايات الادارية والفنية من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدارية والفنية من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة	٤,٣٨	٠,٧٧٧	مرتفع	١
٨	بناء معايير الأداء الفني بمهارة	٣,٩٠	٠,٧٦٨	مرتفع	٢
١	ترجمة السياسات التربوية الى واقع عملي ملموس	٣,٨٠	١,٠٧٧	مرتفع	٣
٥	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة	٣,٦١	١,٢٠٣	متوسط	٤
٢	استخدام الاساليب الحديثة في الاشراف على العمل	٣,٥٧	١,٠٧٥	متوسط	٥
٤	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون	٣,٥٧	١,١٢١	متوسط	٦
٩	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين	٣,٤٧	٠,٩٨٠	متوسط	٧
١٠	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية	٣,٤٧	١,١٢٣	متوسط	٨
٣	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية	٣,٤٢	١,١٢١	متوسط	٩
٦	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية	٣,٣٣	١,٠٦٤	متوسط	١٠
	العام	٣,٦٥	٠,٥٩٢	متوسط	

يبيّن جدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الرابع " الكفايات الادارية والفنية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٤.٣٨-٣.٣٣)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٣٨) وانحراف معياري (٠.٧٧٧). تلتها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٧٦٨). في حين جاءت الفقرة السادسة من الكفايات الادارية والفنية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري (١.٠٦٤). سبقتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٢)، وانحراف معياري (١.١٢١).

٥- كفايات ادارة الموارد البشرية:

يبين جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية كفايات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة	٣,٧٦	١.١٣٥	مرتفع	١
٣	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم	٣,٧١	١,٠٥٥	مرتفع	٢
٥	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين	٣,٧١	١,١٥٩	مرتفع	٣
٩	استثمار الامكانيات البشرية بفاعلية	٣,٥٧	١,٢٤٧	متوسط	٤
٢	استخدام التقنية الحديثة في ادارة الموارد البشرية	٣,٥٢	١,٠٧٧	متوسط	٥
٦	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية	٣,٥٢	١,٢٠٩	متوسط	٦
١٠	امتلاك مهارات ادارة الصراع	٣,٤٧	١,٠٣٠	متوسط	٧
٧	إعداد برامج التدريب وقف حاجات العاملين	٣,٤٧	١,٢٨٩	متوسط	٨
٨	تفويض الصلاحيات للعاملين	٣,٢٣	١,٠٤٤	متوسط	٩
٤	القدرة على قيادة الفرق التعاونية	٣,١٩	١,٠٧٧	متوسط	١٠
	العام	٣,٦٧	٠,٩٥٢	مرتفع	

يبيّن جدول (١٨) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الخامس " كفايات إدارة الموارد البشرية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٣.٧٦١ - ٣.١٩)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٦) وانحراف معياري (١.١٣٥). تلتها الفقرة الثالثة بمتوسط

حسابي (٣.٧١)، وانحراف معياري (١.٠٥٥). في حين جاءت الفقرة الرابعة من كفايات إدارة الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (١.٠٧٧). سبقتها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وانحراف معياري (١.٠٤٤).

٦- الكفايات الادراكية والتصورية:

يبين جدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الادراكية والتصورية من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإدراكية والتصورية من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
٧	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين	٤,٤٢	١,١٢١	مرتفع	١
١	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع	٣,٩٠	١,٠٤٤	مرتفع	٢
٢	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة	٣,٧٦	١,٠٤٤	مرتفع	٣
٦	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها	٣,٦١	١,١١٦	متوسط	٤
٤	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات	٣,٦١	١,١٦٠	متوسط	٥
٥	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة	٣,٦١	١,٢٠٣	متوسط	٦
٨	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة	٣,٤٧	٠,٩٨٠	متوسط	٧
١٠	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	٣,٤٧	١,٠٧٧	متوسط	٨
٣	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلاءم الفكر التربوي السائد	٣,٤٧	١,١٢٣	متوسط	٩
٩	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة	٣,٤٢	١,٠٧٥	متوسط	١٠
	العام	٣,٦٨	٠,٤٩٩	مرتفع	

يبيّن جدول (١٩) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال السادس " الكفايات الإدراكية التصورية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٤.٤٢ – ٣.٤٢)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة السابعة في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٤٢) وانحراف معياري (١.١٢١). تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٠٤)، وانحراف معياري (١.٠٤٤). في حين جاءت الفقرة التاسعة من الكفايات الإدراكية التصورية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٤٢٨) وانحراف معياري (١.٠٧٥). سبقتها الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٤٧)، وانحراف معياري (١.١٢٣).

٧- الكفايات التكنولوجية:

يبين جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات التكنولوجية من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات التكنولوجية من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية	٣,٦٦	١,٠٦٤	متوسط	١
٣	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم	٣,٥٢	١,١٦٧	متوسط	٢
٢	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة	٣,٤٦	٠,٩٨٠	متوسط	٣
١٠	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي	٣,٤٧	١,٠٧٧	متوسط	٤
٤	اعطاء واضحة ودلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة	٣,٣٨	١,٠٢٣	متوسط	٥
٥	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار	٣,٢٣	١,٢٢٠	متوسط	٦
٧	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)	٣,٢٣	١,٣٠٠	متوسط	٧
٩	تطوير آليات الادارة وفقا لتكنولوجيا العصر	٣,٢٣	١,١٣٥	متوسط	٨
٦	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته	٣,٠٤	١,٠٢٣	متوسط	٩
٨	العمل على اشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة	٢,٩٠	١,١٧٩	متوسط	١٠
	العام	٣,٣١	٠,٤٧٦	متوسط	

يبـيّن جـدول (٢٠) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات المجـال السـابع " الكفايـات التكنولوجيـة للإداريـين العـاملين فـي مؤسسـات التربيـة الخاصـة " مـن منظـور المرؤوسـين قـد تراوحـت مـا بـين (٣.٦٦ – ٢.٩٠)، وبمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسـابي (٣.٦٦) وانحـراف معيـاري (١.٠٦٤). تلتهـا الفقـرة الثالثـة بمتوسـط حسـابي (٣.٥٢)، وانحـراف معيـاري (١.١٦٧). فـي حين جـاءت الفقرة الثامنـة مـن الكفايات التكنولوجيـة فـي المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حسـابي (٢.٩٠) وانحـراف معيـاري (١.١٧٢) سـبقتها الفقـرة السادسـة بمتوسـط حسابي (٣.٠٤)، وانحراف معياري (١.٠٢٣).

٨- الكفايات الانسانية:

يبين جدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الانسانية من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (٢١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الإنسانية من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين	٤,٦١	٠,٩٧٣	مرتفع	١
٢	فهم الخصائص النفسية للعاملين	٣,٨٠	٠,٩٨٠	مرتفع	٢
٣	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين	٣,٥٢	١,١٦٧	متوسط	٣
٩	اشعار كل فرد بالمنظمة بأهميته	٣,٤٢	١,٢٠٧	متوسط	٤
٧	رفع الروح المعنوية للعاملين	٣,٣٨	١,٠٧١	متوسط	٥
٤	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين	٣,٣٣	١,٣١٦	متوسط	٦
١٠	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين	٣,٢٨	١,٢٧٠	متوسط	٧
٦	الاهمتام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية	٣,١٤	١,٠١٤	متوسط	٨
٨	اشراك العاملين في صنع القارارت الخاصة بالمنظمة	٣,٠٠	١,٠٨٠	متوسط	٩
٥	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحيادية	٢,٩٥	١,٠٧١	متوسط	١٠
	العام	٣,٤٤	٠,٤٣١	متوسط	

يبيّن جدول (٢١) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثامن " الكفايات الإنسانية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٤.٦١ – ٢.٩٥)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها

الحسابي (٤.٦١) وانحراف معياري (٠.٩٧٣). تلتها الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٩٨٠). في حين جاءت الفقرة الخامسة من الكفايات الإنسانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٧١). سبقتها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٣.٠٠)، وانحراف معياري (١.٠٨٠).

٩- كفايات الاتصال:

يبين جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الاتصال من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (٢٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات الاتصال من وجهة نظر المرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاحتياج	الرتبة
١	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال	٣,٩٠	٠,٨٣٠	مرتفع	١
٩	المشاركة الفعالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع	٣,٨٠	٠,٨٧٢	مرتفع	٢
١٠	المقدرة على بناء أدوات علمية لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها	٣,٧٦	١,٣٠٠	مرتفع	٣
٧	اتقان مهارات التفاوض والاقناع	٣,٦٦	١,٠١٦	متوسط	٤
٨	ايصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع	٣,٥٢	١,٢٤٩	متوسط	٥
٣	اتقان مهارات الاتصال الرسمي	٣,٤٧	٠,٧٤٩	متوسط	٦
٦	المقجرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة	٣,٤٢	١,٣٦٢	متوسط	٧
٢	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين	٣,٣٣	١,٢٣٨	متوسط	٨
٤	اتقان مهارات الاتصال غير الرسمي	٣,٢٣	١,١٣٥	متوسط	٩
٥	اتقان مهارات الحوار مع الآخرين	٣,١٩	١,٣٢٧	متوسط	١٠
	العام	٣,٥٣	٠,٥٤٦	متوسط	

يبـيّن جـدول (٢٢) أن المتوسـطات الحسـابية لفقـرات المجـال التاسـع المتعلـق بكفايـات الاتصال للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة " من منظور المرؤوسين قد تراوحت ما بين (٣.٩٠ – ٣.١٩)، وبمستوى متوسط إلى مرتفع، حيث جاءت الفقرة الأولى في مقدمتها، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (٠.٨٣٠). تلتها الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٨٧٢). في حين جاءت الفقرة الخامسة من كفايات الاتصال في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري (١.٣٢٧). سبقتها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وانحراف معياري (١.١٣٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة α≥٠.٠٥ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام اختبـار ت لتبيـان الفرق بـين وجهـة نظـر المـديرين والمرؤوسـين فـي تحديـد الاحتياجـات التدريبيـة اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي. وقد بيَّنت نتائج الاختبار فيما يتعلق بتلك الكفايات التالي كما يبينها جدول (٢٣).

جدول (٢٣): نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

الكفايات	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط التربوي	مديرين	٣.٦٦	٠.٥١٢	١.٠٦١	١١٨	٠.٢٩١
	مرؤوسين	٣.٥٣	٠.٤٥٦			
كفايات التوجيه والقيادة	مديرين	٣.٦٨	٠.٤٩٣	-٠.٨٦٤	١١٨	٠.٣٩٠
	مرؤوسين	٣.٧٨	٠.٤٢٣			
كفايات التقويم	مديرين	٣.٤٢	٠.٦٢٢	١.٢٣٧	١١٨	٠.٢١٩
	مرؤوسين	٣.٢٣	٠.٦٢٤			
الكفايات الادارية والفنية	مديرين	٣.٧٢	٠.٤٧٩	٠.٥٥٠	١١٨	٠.٥٨٣
	مرؤوسين	٣.٦٥	٠.٥٩٢			
كفايات ادارة الموارد البشرية	مديرين	٣.٤٧	٠.٥٢٥	-١.٣٥٠	١١٨	٠.١٧٩
	مرؤوسين	٣.٦٧	٠.٩٥٢			
الكفايات الادراكية التصورية	مديرين	٣.٦١	٠.٥٥٢	-٠.٤٩٦	١١٨	٠.٦٢١
	مرؤوسين	٣.٦٨	٠.٤٩٩			
الكفايات التكنولوجية	مديرين	٣.٥٤	٠.٥٢٤	١.٨٠٨	١١٨	٠.٠٧٣
	مرؤوسين	٣.٣١	٠.٤٧٦			
الكفايات الانسانية	مديرين	٣.٥٥	٠.٥٤٣	٠.٨٧٨	١١٨	٠.٣٨٢
	مرؤوسين	٣.٤٤	٠.٤٣١			
كفايات الاتصال	مديرين	٣.٥١	٠.٥١٦	-٠.١٢٩	١١٨	٠.٨٩٨
	مرؤوسين	٣.٥٣	٠.٥٤٦			

يبين جدول (٢٣) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحاسابية للاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة دلالة الفروق الظاهرية تم استخدام اختبار "ت". ويتضح من جدول (٢٣) عدم وجود

فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات جميعها (التخطيط التربوي، والتقويم، والإدارية والفنية، وإدارة الموارد البشرية، والإداركية التصورية، والتكنولوجية، والانسانية، والاتصال) لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (مديرين ومرؤوسين).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا للنتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة.

مناقشة السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة" من وجهة نظرهم؟

من خلال النتائج في جدول (٣) تبين أن درجة الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة لتنمية كفاياتهم كانت مرتفعة ومتوسطة. حيث جاءت الكفايات الإدارية والفنية وكفايات التوجيه والقيادة بمستوى احتياج مرتفع، وذلك يدل على الحاجة لرفع هاتين الكفايتين، وقد يعزي ذلك إلى أن الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة غير مؤهلين من ناحية إدارية وقيادية للعمل في الجانب الإداري، أو قد يكونوا غير متابعين للتطورات التي تحصل في المجال الإداري والقيادي والتوجيه. أما الكفايات الأخرى التخطيط التربوي، والإدراكية التصورية، والإنسانية، والتكنولوجية، والاتصال، وإدارة الموارد البشرية، والتقويم جاءت بمستوى احتياج متوسط. وهذه النتيجة تدل على وجود حاجة للتدريب عبى تلك الكفايات ولكن بمستوى أقل من الكفايات الإدارية والفنية وكفايات التوجيه والقيادة. قيم المتوسطات الحسابية كلها تدل على الحاجة لرفع هذه الكفايات في ضوء هذه الاحتياجات التدريبية.

مما سبق ومن خلال مقارنة نتائج الدراسة مع باقي الدراسات السابقة يتبين أن نتائج الدراسة اتفقت مع دراسة جرادات (١٩٩١) حيث أظهرت الحاجة الملحة لمديري المدارس للتدريب واتفق مع دراسة شوباش (٢٠٠٥) التي لخصت إلى الحاجة إلى كفايات صنع القرار من وجهة نظر المشرفين. واتفقت مع دراسة الحديدي (١٩٩١) التي هدفت إلى تحديد الكفايات التعليمية المهمة لمعلمي الأطفال المعوقين سمعيا بالأردن. واتفقت معه دراسة السحيمي (٢٠٠١) التي هدفت

إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية السعودية بمنطقة المدينة المنورة واتفقت مع دراسة الشحي (٢٠٠٤) التي توصلت إلى أن الاحتياجات التدريبية للمهارات التدريسية درجتها عالية. واتفقت مع دراسة الصمادي (٢٠٠٣) التي من أبرز نتائجها أن درجة الاحتياجات في مجال الحاسوب عالية. واتفقت مع دراسة الطراونة (٢٠٠٠) التي توصلت إلى أن الحاجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تركز على حاجات تدريبية بدرجة كبيرة جدا. واتفقت مع دراسة بني مصطفى (٢٠٠٤) واتفقت مع دراسة يدك (٢٠٠٥) التي هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم. واتفقت مع دراسة مافرو ماتس (Mavromats,2004) التي هدفت إلى الكشف وتحديد الاحتياجات الإدارية التدريبية لمديري مدارس التربية الخاصة. واختلفت مع دراسة العطاطرة (١٩٩٥) حيث أبدى مديري ومديرات المدارس الحكومية احتياجا تدريبيا بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة المعابرة (١٩٩٤) التي توصلت أنه لا يوجد فروق دالة على أهمية الكفايات والحاجة التدريبية عليها في جميع المجالات.

مناقشة السؤال الثاني: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة" من وجهة نظر المرؤوسين؟

نتائج الدراسة كما تبينها في جدول (١٣) تظهر أن درجة الاحتياجات التدريبية للإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة لتنمية كفاياتهم تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة. حيث جاءت كفايات التوجيه والقيادة، والكفايات الإدراكية التصورية، وكفايات إدارة الموارد البشرية بمستوى احتياج مرتفع، وذلك يدل على الحاجة لرفع هذه الفكايات، وقد يعزي ذلك إلى أن الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة منوجهة نظرالمرؤوسين غير مؤهلين من ناحية إدارية وقيادية للعمل في الجانب الإداري، أو لا يملكون الكفايات الادراكية التصورية اللازمة، وغير مؤهلين بالدرجة

الكافية للتعامل مع إدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب، وقد يعزى ذلك من وجهة نظر المرؤوسين أن الإداريين قد يكونوا غير متابعين للتطورات التي تحصل في المجالات الإدارية والقيادية والتوجيه وإدارة الموارد البشرية، ولا يسعوا إلى تنميو الكفايات الادراكية التصورية لديهم. أما الكفايات الأخرى الإدارية والفنية،والاتصال، والتخطيط التربوي، والإنسانية، والتكنولوجية، والاتصال، والتقويم جاءت بمستوى احتياج متوسط. وهذه النتيجة تدل كما يراها المرؤوسين على وجود حاجة للتدريب على تلك الكفايات ولكن بمستوى أقل من كفايات التوجيه والقيادة، والإدراكية التصزرية، وإدارة الموارد البشرية. قيم المتوسطات الحسابية كلها تدل على الحاجة لرفع هذه الكفايات في ضوء هذه الاحتياجات التدريبية. يتبين ومن خلال عرض النتائج فإن درجة الحاجة إلى رفع الكفايات بشكل عام تتراوح بين درجتي المتوسط والمرتفع ومن هنا يرى الباحث ضرورة رفع هذه الكفايات.

واتفقت نتائج السؤال الثاني مع دراسة كل من: صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي (١٩٨٤) والتي تناولت التدريب أثناء الخدمة للكوادر الفنية العاملة مع الأشخاص المعوقين في مراكز التربية الخاصة في الأردن. وأيضا اتفقت مع دراسة الحديدي (١٩٩٣) واتفقت أيضا مع دراسة مرار (١٩٩٤) وتوصلت إلى أن جميع الكفايات المتضمنة في القائمة ضرورية وبدرجة عالية من وجهة نظر أفراد الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$٠.٠٥ بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي؟

يبين جدول (٢٣) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات جميعها (التخطيط التربوي، والتقويم،

والإدارية والفنية، وإدارة الموارد البشرية، والإداركية التصورية، والتكنولوجية، والانسانية، والاتصال) لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي (مديرين ومرؤوسين). أي أن المديرين والمرؤوسين اتفقوا على وجود احتياجات تدريبية لتنمية الكفايات لدى الاداريين. وقد يعزى ذلك يعيشوا نفس ظروف العمل في مؤسسات التربية الخاصة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة عطاطرة (١٩٩٥) والتي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش وعجلون والكشف عن اولولية هذه الاحتياجات من وجهت نظر هؤلاء المديرين وخلصت الى انه لم توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى اثر كل من الموقع والجنس والخبرة وايضاً اتفقت مع دراسة الطراونه (٢٠٠٠) والتي كانت بعنوان (تقدير الاحتياجات التدريبية لمديري المدرارس الحكومية في محافظة الكرك وخلصت الى عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية في درجة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية تعزى للمؤهل والخبرة والنوع الاجتماعي واختلفت مع دراسة الشحي(٢٠٠٤) بعنوان (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين) ومن ابرز ما خلصت اليه الدراسة الى انه هناك فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة لمجالات الدراسة والادارة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

١. تطبيق برامج تدريبية على كل المستويات الإدارية وذلك لرفع الكفايات لدى الإداريين.

٢. يقترح الباحث إجراء بحوث لدراسة مدى توفر الكفايات من منظور المرؤوسين نظراً لأنَّهم ممن يعانون من نقص تلك الكفايات، وعليه هم من يدركون نقص تلك الكفايات.

٣. إعادة الدراسة الحالية ولكن على عينة أكثر وعلى عينة مختلفة لدراسة مدى توفر الكفايات ومدى الحاجة لرفع تلك الكفايات.

٤. دراسة تأثير تلك الكفايات على أداء التربويين المعنيين، وهذا ما يعطي تبريراً اقتصاديا للاهتمام بهذه البرامج التدريبية، وما ينفق عليها من أموال ووقت وجهد.

٥. بناء نماذج تدريبية تعتمد مقاييس أخرى للمتغيرات المدروسة، أو تصميم برامج تدريبية معتمدة على أطر فكرية أخرى كالإثراء الوظيفي، والعصف الذهني.

المراجع

المراجع العربية

الأعرجي، عاصم محمد، **دراسات في التطوير الإداري: منظور تطبيقي**، (١٩٩٥)، عمان، دار الفكر.

جامل، عبد الرحمن عبد السلام، **الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعليم الذاتي**، (٢٠٠١)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

جرادات، سليمان محمد، **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد**، رسالة ماجستير، (١٩٩١)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حافظ، **إبراهيم، التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي**، (١٩٩٦)، القاهرة، دار النهضة العربية.

الحجاج، فهد سليمان، **تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة القريات من وجهة نظر المديرين أنفسهم**، رسالة ماجستير، (٢٠٠١)، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

حجي، أحمد إسماعيل، **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، (٢٠٠٠)، القاهرة: دار الفكرالعربي.

الحداد، جعفر، **بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية**. رسالة ماجستير، (٢٠١٠)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحديدي، منى، فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة المقدمة لمعلمي التربية الخاصة في الأردن، **دراسات**، ٢٠ (٢)، ١٧٠-١٧٢، (١٩٩٣).

الحديـدي، منـى، الكفايـات التعليميـة اللازمـة لمعلمـي الأطفـال المعـوقين سـمعيا فـي الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات، **ابحاث اليرموك**، ٧(١)، (١٩٩١).

حمدان، مبارك بن سعيد ناصر،" **واقـع الاشـراف علـى الطـلاب المعلمـين فـي كليـات التربيـة للبنـين بالمملكـة العربيـة السـعودية، دراسـات فـي المفـاهيم وطـرق التـدريس**"، الجمعيـة المصـرية للمناهج وطرق التدريس، ٨٠، ص١٥٨-٢١٩، (٢٠٠٢) .

الخطيب، جمال والحديدي، منى، **تعديل السلوك،** (١٩٩٧)، عمان: جامعة القدس المفتوحة.

الخطيب، جمال والحديدي، منـى، **منـاهج وأسـاليب التـدريس فـي التربيـة الخاصـة**، (٢٠٠٣)، ط٢، الإمارات، مكتبة الفلاح.

الخطيب، رداح عبدالمهدي، **الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في الأردن**، (١٩٩٤)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخطيب، علي يوسف، **تحديد الاحتياجـات التدريبيـة للمشرفين التربـويين فـي بعض مـديريات التربية والتعليم لمحافظات إربد وعجلون والبلقاء**، رسالة ماجستير، (١٩٩٥)، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد.

الخواجا، عبد الفتاح محمد، **تطوير الإدارة المدرسية**، (٢٠٠٤)، عمان، مكتبة دار الثقافة.

درة، عبـد البـاري، التـدريب مفهومـه ومـدخل نظـري لـه، **رسـالـة المعلـم**، المجلـد (٣٢)، العـدد (١،٢)، ص ٢٣، عمان، وزارة التربية والتعليم، (١٩٩٥).

الدليمي، أحمد محمد خلف، **بنـاء برنـامج التـدريب لمـديري ومـديرات المـدارس الثانويـة فـي العراق في ضوء كفاءاتها الإدارية**، رسالة دكتوراة ، (١٩٩٥)، جامعة بغداد، بغداد.

الدوسري، صالح جاسم، الاتجاهات العلمية في تخطيط برامج التوجيه والإرشاد، **رسالة الخليج العربي**، المجلد ٥، العدد ١٥، الرياض، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، (١٩٨٥).

رفاعي، فيصل، وأحمد، جمان عبد المنعم، والرويشد، فهد عبدالرحمن، **الإدارة التربوية: نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال، (٢٠٠٠)**، الكويت، مكتبة الفلاح.

السحيمي، صلاح ملهي، **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، **(٢٠٠١)**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السلمي، علي، **إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، (١٩٨٥)**، ط٣، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو سماحة، كمال، المنجزات المرحلية لبرنامج التطوير التربوي، **رسالة المعلم**،المجلد ٣٠، ص٥٦-٥٨، الأردن: وزارة التربية والتعليم، **(١٩٨٩)**.

شاويش، مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، (١٩٩٦)**، عمان، دار الشروق.

الشحي، خالد محمد، **الاحياجات الدريبية لمديري المدارس لعملية التخطيط المدرسي في سلطنة عمان من وجهة نظرهم ونظر الموجهين**، رسالة ماجستير، **(٢٠٠٤)**، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الشمري، مطر، **مدى معرفة ممارسة مديري المدارس في دولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها**، رسالة ماجستير، **(١٩٩٦)**، جامعة اليرموك، الأردن.

شوباش، إبراهيم، **خطة تدريبية مقترحة لتلبية الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفين التربويين في الأردن**، رسالة ماجستير، **(٢٠٠٥)**، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصمادي، علي محمد، **أثر برنامج تدريبي على مستوى المهارات الحركية ومفهوم الذات والكفاية الاجتماعية للطلبة ذوي صعوبات التعلم**، رسالة دكتوراة، (٢٠٠٣)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

صندوق الملكة علياء للعمل الاجتماعي التطوعي الاردني، **دراسة الكوادر الفنية العاملة مع المعوقين في الأردن**، (١٩٨٤)، منشورات الصندوق، عمان، الأردن.

الطراونة، خليف يوسف "**تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك**" مؤتة للأبحاث والدراسات، ١٥ ،٣ –٥ ، (٢٠٠٠).

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم**، (١٩٩٨)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر، **الإدارة المدرسية الحديثة**، (٢٠٠١)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

عطاطرة، زياد سعيد، **تحديد الاحتياجات الدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظتي جرش وعجلون من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير، (١٩٩٥)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عطوي، جودت عزت، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، (٢٠٠١)، عمان، الدار الدولية.

عويدات، عبدالله، **المدرسة الأردنية وتحديات القرن الحادي والعشرين**، (١٩٩٩)، عمان، مؤسسة عبدالحميد شومان.

الفتلاوي، سهيلة محسن، **المدخل إلى التدريس: سلسلة طرائق التدريس**، (٢٠٠٣)، عمان، دار الشروق.

القريوتي، محمد قاسم وزويلف، مهدي حسن، **مبادئ الإدارة: النظريات والوظائف**، (١٩٨٩)، ط٢، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.

أبو الكشك، محمد نايف، **بناء برنامج لتطوير أداء مديري التربية والتعليم في الأردن**، رسالة دكتوراه، (١٩٩٦)، جامعة بغداد، بغداد.

كنعان، نواف، **القيادة الإدارية**، (١٩٩٥)، ط٥، عمان، مكتبة الثقافة.

مرار، بريجيت، **الكفايات الأساسية اللازمة لمعلمي الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية في عينة أردنية**، رسالة ماجستير، (١٩٩٤)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مرعي، توفيق، **الكفايات التعليمية في ضوء النظم**، (١٩٨٣)، دار الفرقان، عمان، الأردن.

مسعود، وائل محمد، أهمية التدريب الميداني وأثره على نمو الشخصية المهنية والكفايات التعليمية لطلاب قسم التربية الخاصة في جامعة الملك سعود، **المجلة العربية للتربية الخاصة**، العدد الخامس، الأكاديمية العربية للتربية الخاصة، ص٩٧-١٤٤، الرياض، (٢٠٠٤).

بني مصطفى، هاني محمود رشدي، **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدرس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجتهم التدريبية**، رسالة دكتوراة ، (٢٠٠٤)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المعابرة، مأمون علي صلاح، **الكفايات المهنية لمديري المدارس الخاصة في الأردن**، رسالة ماجستير، (١٩٩٤)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

مقابلة، عاطف يوسف، **تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمعلمي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية في محافظة إربد**، رسالة ماجستير، (١٩٩٤)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مفتاح، مفتاح أحمد، **الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية**، رسالة ماجستير، (١٩٩٦)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مياس، أحمد، **الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق**، رسالة ماجستير، (١٩٩٦)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الهباهبة، هارون، **تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري التربية والتعليم كما يراها مديرو التربية والمشرفين التربويين في الأردن**، رسالة ماجستير ، (١٩٩٦)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

هلال، علي أحمد، **الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقييم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين**، رسالة دكتوراة ، (٢٠٠٠)، جامعة بغداد، بغداد.

الهواري، سيد محمد، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية**، (١٩٩٦)، ط١١، القاهرة، دار الجيل للطباعة.

هيلات، محمد إبراهيم صلاح، **درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير، (٢٠٠١)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ياغي، محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، ط١،١٩٩٠ ، جامعة الملك سعود، السعودية .

ياغي، محمد عبد الفتاح "**التدريب الإداري في إطار نظرية النظم**" المجلة العربية للإدارة، ٧،٥٢-٥٣ ، (١٩٨٣).

يدك، علي محمد جميل، **الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها**، رسالة دكتوراة ، (٢٠٠٥)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

Catti," LInservice teachers assessed need

s in behavioral disorders, Mental Retardation and Learning Disabilities: Are They Similar? " **Exceptional Children**, 51 (5) 411- 416. (1985).

Davidson, D. N., & Algozzine, B." Administrators perceptions of special education law ". **Journal of Special Education Leadership**, 15(2), 3-8 (2002).

Doodle, J. G. **The knowledge and skill required for effective school administration as perceived by elementary school principals within the State of Alabama.** Dissertation Abstracts International 1982, Vol.41 No.8.

Dunne, D. W., & Deliso, E. R.. **Common elements of effective school** 2001, Englewood, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

Houston, W. R. **Exploring Competency – Based Education** 1974, CA: McCutchan Publishing Co, Berkeley.

Ingram ,G. & Blackhurst, E. " Teaching and advising competencies of special education professors ", **Exceptional children**, 18(7), 483-492 (1975).

Kask, K. M. **" Training and development need of school board member and superintendent in Ohio State University '**, Ohio Dissertation Abstract International, P. 2944-A (1992).

Mavrommatis, G. **Roma in public education**. 2004, European Monitoring Center on racism and xenophopia (EUMC), Greek .

Nainzer, E. Smutting secondary school building level management 1988 . A tool to improve educational training .

National Association of Elementary School Principals (NAESP) ,2001. **Essentiols for principals school leaders guide to special education**. Alexandaria, V.A Autho .

Ruth, T. **The secrets of a teaching the classroom teachers and special child**. 1978 , Special learning corporation.

Webster Dictionary, 10th ed. (1999). Merriam-Webster

الملحق (١)

استبانه تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان

الأخوة التربويين الافاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان) كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربويه، من الجامعة الهاشمية لذى قام الباحث بالاستعانه بالاستبانه احتوت على تسعة مجالات كل مجال يحتوي على عشر فقرات يقيس عناصر الكفايات الادارية لدى الاداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة وذلك لغايات جمع المعلومات عن واقع الكفايات الادارية لدى الاداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة.

- أرجو التفضل بتعبئة المعلومات المطلوبة والاجابة على فقرات الاستبانة كافة، وذلك بوضع اشارة (√) امام كل فقرة من الفقرات، تحت درجة الحكم التي تعبر عن وجهة نظركم مع توخي الدقة والموضوعية، مع خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

البيانات الأساسية:

الاسم (اختياري):

المسمى الوظيفي: □ مدير □ مساعد مدير □ مشرف

□ رئيس قسم □ مرؤوس

الاحتياجات التدريبية لتنمية الكفايات لدى الإداريين العاملين في مؤسسات التربية الخاصة في عمان

المجال	التسلسل	الفقرات	درجة الحاجة إليها				
			عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
كفايات التخطيط التربوي	١	المعرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه					
	٢	المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عمليا					
	٣	المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية					
	٤	العمل على تشخيص واقع التخطيط أول بأول					
	٥	المقدرة على تقويم الخطط التربوية					
	٦	اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف					
	٧	تحديد الاحتياجات والمصادر البشرية والمادية					
	٨	المقدرة على ايجاد الحلول المناسبة لمشكلات التخطيط					
	٩	المقدرة على تحديد أولويات عملية التخطيط					
	١٠	المقدرة على تحديد واختيار البدائل في عملية التخطيط					
كفايات التوجيه والقيادة	١	المهارة في ممارسة القيادة التربوية					
	٢	إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة					
	٣	المقدرة على ادارة الوقت بفاعلية					
	٤	ادارة مشكلات العمل وفق أسس علمية					
	٥	المقدرة على ادارة الاجتماعات					
	٦	ابتكار افكار جديدة لمساعدة العاملين كلما دعت الحاجة					
	٧	حسن استخدام التوجيه الرسمي مع العاملين					
	٨	المقدرة على تطوير الثقة الذاتية لدى العاملين للتعبير عن حاجاتهم					
	٩	حسن استخدام التوجيه غير الرسمي مع العاملين					
	١٠	المهارة في ادارة التغيير					
كفايات التقويم	١	اتخاذ القرارات في ضوء نتائج التقويم					
	٢	معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه					
	٣	اقتراح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم					
	٤	الموضوعية في تقويم اداء العاملين					

	٥	توظيف نتاجات التقويم في تطوير العمل					
	٦	وضع معايير مناسبة لتقويم انجاز الاعمال					
	٧	استخدام نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الادارية					
	٨	المقدرة على تقويم خطط العمل بفعالية					
	٩	استخدام اساليب التقنية الحديثة في التقويم					
	١٠	اجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم					
الكفايات الإدارية والفنية	١	ترجمة السياسات التربوية الى واقع عملي ملموس					
	٢	استخدام الاساليب الحديثة في الاشراف على العمل					
	٣	امتلاك مهارات استخدام الحاسب الآلي في العملية الإدارية					
	٤	دراسة المقترحات الفنية التي يقدمها العاملون					
	٥	الفهم المتعمق لمجالات العمل المختلفة					
	٦	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية					
	٧	استخدام البيانات المتاحة قبل اتخاذ القرارات المهمة					
	٨	بناء معايير الأداء الفني بمهارة					
	٩	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني المستدام للعاملين					
	١٠	تشخيص المشكلات الفنية بفاعلية					
كفايات ادارة الموارد البشرية	١	توصيف المهام المطلوبة للوظائف المختلفة					
	٢	استخدام التقنية الحديثة في ادارة الموارد البشرية					
	٣	توزيع العمل على العاملين وفق اختصاصاتهم					
	٤	القدرة على قيادة الفرق التعاونية					
	٥	استخدام استراتيجيات تحفيز العاملين					
	٦	المشاركة في تدريب الكوادر البشرية					
	٧	إعداد برامج التدريب وقف حاجات العاملين					
	٨	تفويض الصلاحيات للعاملين					
	٩	استثمار الامكانيات البشرية بفاعلية					
	١٠	امتلاك مهارات ادارة الصراع					
كفايات الادراكية التصورية	١	الإلمام بأهداف التربية بالنسبة للفرد والمجتمع					
	٣	تطويع الاتجاهات الفكرية لتلاءم الفكر التربوي السائد					
	٢	تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة					
	٤	اقتراح خطط فعالة للتعامل مع الأزمات					
	٥	الإلمام بالمفاهيم والاتجاهات التربوية الحديثة					
	٦	تجسيد رؤية المنظمة من خلال الأنشطة داخل المنظمة وخارجها					

	٧	تشجيع الإبداع الوظيفي للعاملين					
	٨	وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة					
	٩	اقتراح آليات تطوير الإدارة وفقا للاتجاهات المعاصرة					
	١٠	التعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية					
الكفايات التكنولوجية	١	توظيف شبكة المعلومات في العملية الإدارية					
	٢	امتلاك مهارات التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة					
	٣	متابعة مصادر المعلومات الحديثة في القياس والتقويم					
	٤	اعطاء واضحة ودلالات لمؤشرات النجاح في المجالات المختلفة					
	٥	استخدام تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ القرار					
	٦	الاتصال الكترونيا مع المؤسسات ذات العلاقة لتسهيل العمل وتأمين متطلباته					
	٧	تصميم موقع للمنظمة على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)					
	٨	العمل على اشاعة ثقافة الحاسوب بين العاملين في المنظمة					
	٩	تطوير آليات الادارة وفقا لتكنولوجيا العصر					
	١٠	تحديد الاحتياجات الفنية للتطوير المهني بالبحث المعلوماتي					
الكفايات الإنسانية	١	مراعاة الفروق الفردية بين العاملين					
	٢	فهم الخصائص النفسية للعاملين					
	٣	الاهتمام بالأمن الوظيفي للعاملين					
	٤	المشاركة في حل المشكلات الشخصية للعاملين					
	٥	احترام الأفكار والآراء المطروحة بحيادية					
	٦	الاهمتام بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية					
	٧	رفع الروح المعنوية للعاملين					
	٨	اشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بالمنظمة					
	٩	اشعار كل فرد بالمنظمة بأهميته					
	١٠	الموازنة بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين					
كفايات الاتصال	١	المقدرة على توفير الأجواء اللازمة للاتصال الفعال					
	٢	استخدام نظام متطور للاتصال مع العاملين					
	٣	اتقان مهارات الاتصال الرسمي					
	٤	اتقان مهارات الاتصال غير الرسمي					
	٥	اتقان مهارات الحوار مع الآخرين					

	٦	المقجرة على تفسير المواقف بطريقة صحيحة					
	٧	اتقان مهارات التفاوض والاقناع					
	٨	ايصال رسالة التربية والتعليم للمجتمع					
	٩	المشاركة الفعالة في النشاطات الاجتماعية لمؤسسات المجتمع					
	١٠	المقدرة على بناء أدوات علمية لاستطلاع الآراء عن وضع التربية في المنطقة التي يعمل بها					

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
١	الأستاذ الدكتور سامح محافظة	أصول تربية	الجامعة الهاشمية
٢	د. رنا الصمادي	إدارة تربوية	الجامعة الهاشمية
٣	د. موسى محمد غنيمات	التربية الخاصة	وزارة التربية والتعليم
٤	د. أمجد عودة السعايدة	التربية الخاصة	وزارة التربية والتعليم
٥	د. موسى الكوفحي	القياس والتقويم	وزارة التربية والتعليم
٦	د. عبد المنعم الدويري	التربية الخاصة	وزارة التربية والتعليم
٧	د. يحيى موسى الحمدان	أصول الفقه	الجامعة الإسلامية
٨	د. عايش علي لبابنه	أصول الفقه	جامعة اليرموك
٩	د. محمد عثمان	إحصاء	جامعة جرش

Abstarct

Identify training needs for the development of skills among administrators working in special education institutions in Amman

By:

Omar Ali Lebabnah

Supervisor:

Dr. Aieman Ahamd Al-Omari

Associate Professor

This study aims to Identify training needs for the development of skills among administrators working in special education institutions in Amman. The sample of study consisted of (120) administrators and workers were selected randomly from (100) special education institutions distributed in Amman.
By using an instrument formed of nine dimensions in that basic competencies: Competencies of educational planning, guidance and leadership, evaluating, technical and administrative, human resource management, conceptual cognitive, technological, human , and communicational competencies. The study instrument formed of (90) items equally divide on the nine competencies, and then measure it`s validity and realiability, means and standard deviations, cronbach alpha, pearson correlation, t-test were used. The sample of study consisted of (120) administrator, and a subordinate were selected randomly from (100) special education institutions in Amman.
The main results of study reveals that: technical and administrative competencies was the highest training needs from administrators point of view, while the evaluating competencies was the lowest training need. From the workers point of view, the guidance and leadership competencies was the highest training needs, and the evaluating competencies was the lowest training need. There are no statistically significant differences among the dimensions of competencies attributed to job title.
The main recommendations of the study: the application of training programs at all levels of management to raise competencies at all levels. Conducting research to study the availability of competencies from the perspective of subordinates in the institutions of special education because of the specificity of these institutions differ from the rest of the educational institutions. Work on the study of the effect of competencies on performance of administrative staff in institutions of special education.